

## 6 日産自動車株式会社

グローバルでダイバーシティ度の高いプロフェッショナル集団として継続的な発展を目指し、NISSAN WAY をベースに能力向上・キャリア形成を体系的な仕組みで支援

### 企業紹介

日産自動車(株)は、1933年に神奈川県横浜市に設立され、現在、日本を含む世界20の国や地域に生産拠点を持っています。そして、160以上の国や地域で商品・サービスを提供しています。

日本企業の強み・モノづくりがグローバルな成長の根源であるという認識の下に、NISSAN WAY (=すべては一人ひとりの意欲から始まる) をベースとして、人財育成に継続的に取り組んでいます。

### プロフィール

事業内容：自動車、船舶の製造、販売および関連事業 所在地：神奈川県横浜市

従業員数：24,240人(単独ベース) 157,365人(連結ベース) 平均年齢：42.8歳(2012.3.31現在)

## キャリア支援の取組

### わが社の理念・方針

## NISSAN WAY をベースに能力向上・キャリア形成を体系的な仕組みで支援

「会社と社員が共に成長していく」というコンセプトのもと、NISSAN WAY に基づいた行動を通じて能力を伸ばし、グローバルに活躍・貢献し続ける人財を長期的・計画的に育成しています。

このNISSAN WAYの中核となるのが、「すべては一人ひとりの意欲から始まる」という考え方で、あらゆる場面において、自分が、今やるべきことは何かに気づき、納得し、その実現のために力を発揮すること、すなわち社員個々人の成長と挑戦が組織を動かす力になると考えています。

日産自動車では、人財の力が個人として、また組織として最大限に発揮されるよう、一人ひとりの意欲に応える公平な評価報酬制度を導入しています。評価項目と評価基準、また評価結果は全て上司より開示され、透明性と納得感を高める仕組みとなっています。

また、日産は、働く社員それぞれの専門性育成にも力を入れています。社員の専門性を中長期的に高め、持続的な成長につなげていくことが、最終的に会社への貢献になると考えているからです。

チャレンジする意欲に応える人事制度と、事務系技術系に関わらず専門性の育成をサポートする土壌の形成に努めています。

## 「会社と社員が共に成長していく」ための基本的 / 特徴的な取組

「会社と社員が共に成長していく」というコンセプトのもと、「部課長向け PMD (Performance & Management Development) プログラム」及び「一般層向け PCC (Performance/Competency/Career) プログラム」を永年運用し、常に改善してきており、上司と部下が年3回行う面談を柱に、成長・キャリア形成の支援策を具体化・充実しています。

この基本的な仕組みに加えて、さらに当社の特徴的な取組として以下3つをピックアップして紹介します。

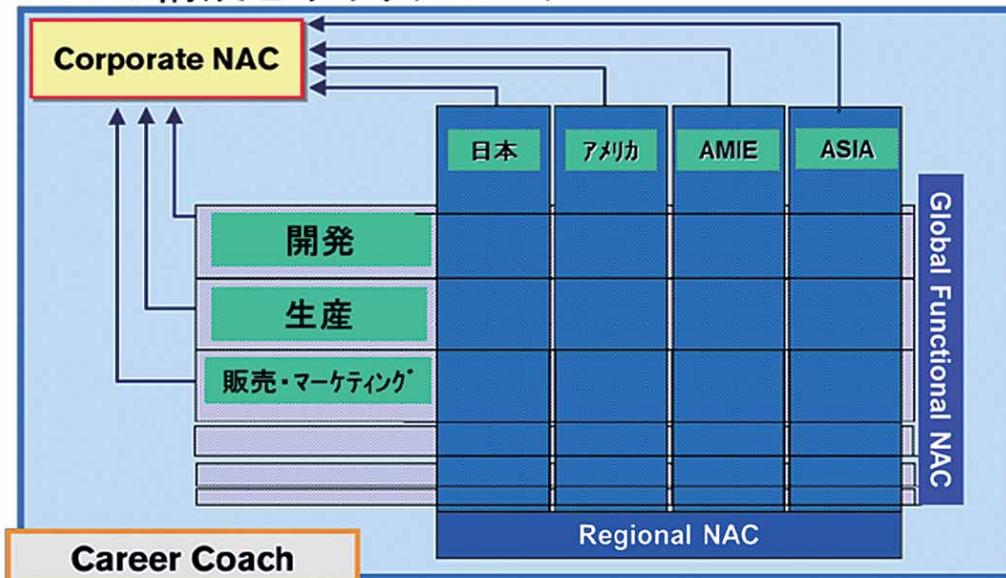
- ① グローバルに活躍するビジネスリーダーの育成
- ② キャリアアドバイザーによる女性社員へのキャリア開発支援
- ③ モノづくりを支える現場における人財育成と技術・技能の伝承

### 1 グローバルに活躍するビジネスリーダーの育成

CEOをはじめコーポレートの役員で構成する人事委員会 (= NAC) と、個々人の早期育成・キャリア形成を支援するキャリアコーチ制度などの総合的な取組によって、グローバルに活躍するビジネスリーダーを育てています。

NAC (Nomination Advisory Council) はグローバル規模の次世代リーダーの育成の仕組みで2000年にスタートしました。主要な役割は、次世代リーダーの候補発掘と育成プラン

#### NACの構成とキャリアコーチ



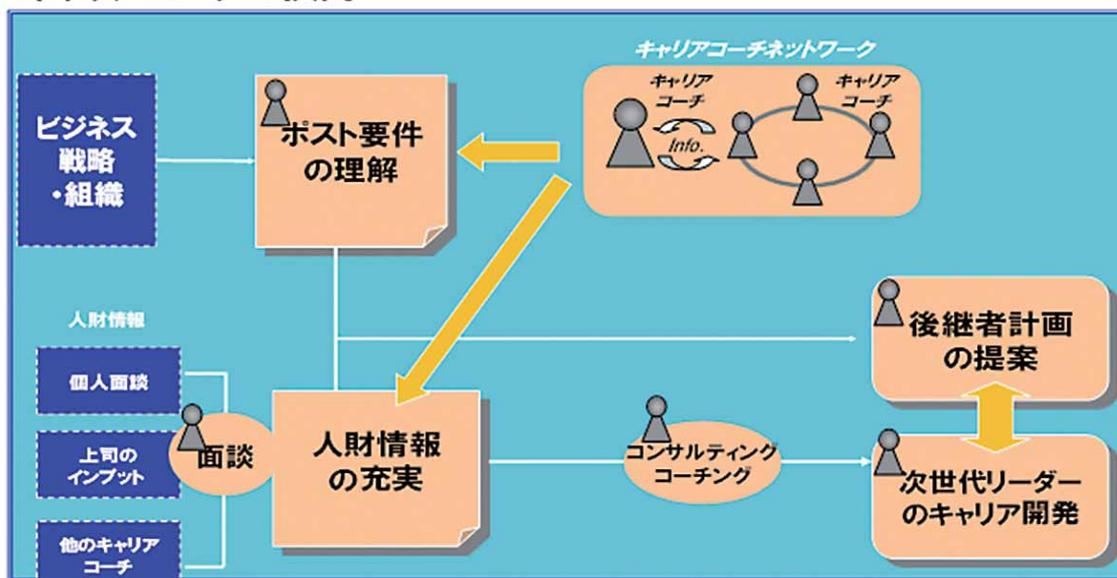
1. キーポジション(グローバル)の最適人財配置をトップに提案
2. マネジャー層のコーチング及び能力開発を支援
3. 組織、マネジメント、教育プログラム及び人事システムの改善に関する提言

キャリアコーチは、グローバル全ての会議体に自由に参加できる権限を有する

の作成、および、グローバルな主要ポストに対するサクセッションプラン（後継者育成計画）の作成です。コーポレートNACに対して、各地域や機能単位でもNACを開催しており、各地域・機能の中における次世代リーダー候補発掘と育成プランの作成、主要ポストのサクセッションプランの作成を行っています。

キーになる役割を果たすのがキャリアコーチです。任命されたキャリアコーチが世界各地や各部門から日産グローバルの次世代リーダー候補を発掘し、育成計画をプランニングし、後継者計画を提案する役割を担っています。

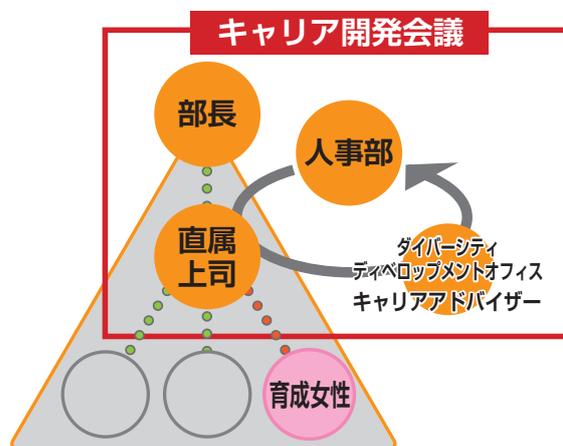
## キャリアコーチの役割



## 2 キャリアアドバイザーによる女性社員へのキャリア開発支援

専門の推進組織「ダイバーシティディベロップメントオフィス (DDO)」を設置して、ダイバーシティの推進・多様な働き方の拡大などに積極的に取り組んできた結果、女性の活躍度合いが飛躍的に高まり、女性管理職比率は、8年間で4倍以上増加して、日本の製造業平均を大きく上回っています。

その原動力の1つが「キャリアアドバイザー (CA)」によるキャリア開発支援です。CA、上司 (課長)、上司の上司 (部長)、部門の人事担当者の4者で話し合う会議を年2回実施。本人の強み・弱みを分析しながら課題設定や業務のアサインをすると共に、今後のキャリアの見通しや必要なトレーニング、ワークライフバランスなどについて議論を行います。会議を通じて検討・論議された育成計画や進捗状況に基づい

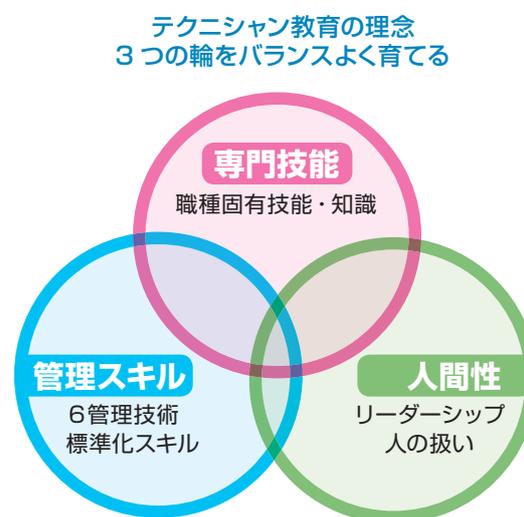


て、本人のキャリア意識を育てる環境を OJT、Off-JT の両面から整えていくことが可能となり、本人のキャリアに関する意識の高まりだけでなく、上司の意識改革を図る機会にもなっています。

### 3 モノづくりを支える現場における人財育成と技術・技能の伝承

モノづくりを支える現場でも体系的で高度な人財育成の仕組みを確立し、現場をリードする人財を育てています。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、グローバルな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・テクノロジーが分かり、さらに管理能力を持ち豊かな人間性を備えたリーダーの継続的な育成と次世代への技術・技能伝承が不可欠です。

一例では、NISSAN WAY/Nissan Production Way の実践を通して成果を出し続けることが出来る日産 DNA を持ったエンジニア・テクニシャンを育成する事を目的として、「モノづくり大学」を設置、様々な育成プログラムを実行しています。また、「技能五輪」へも積極的に取り組み、国際大会では3大会連続で金メダルを受賞中です。さらに「国家技能検定の取得者数」・「QC サークル活動による改善金額、部大会での受賞実績」などでも顕著な実績を継続して残しています。



#### 取組の効果や課題と今後の取組の方向

## グローバル市場で戦い抜くための継続的な活動・計画

今後グローバルな競争に勝っていくためには、ダイバーシティマインドをベースにグローバルに通用するマネジメントスキルと世界トップレベルの専門性を備えた人財集団である事が必要となります。

さらに、日本のユニークな強みであるノウハウ・経験の蓄積を活かしながら、高い品質意識・チームワークの下に世界をリードする成果を出し続ける事が求められます。

従って、このような組織・人財集団の姿を実現するために、部課長・従業員に求める期待値を新たに明確化して、それに合わせた能力向上・キャリア形成支援の仕組み・プログラムを継続的に改善・充実していく事が課題であると認識して、中長期的な活動計画を実行しています。