

日産自動車株式会社 （製造業）

◀キャリア開発サポートによる女性役職者の活躍促進、真のグローバル企業への飛躍を図る▶

◆ダイバーシティ経営の背景

1999年ルノーとの提携以来、否応なくグローバル化、多様性尊重への変革が迫られる中で、ダイバーシティを経営戦略として位置付けてきた。2004年にダイバーシティ推進の専任部署を設置、グローバル行動指針「NISSAN WAY」や独自の経営ツール「V-up」にもダイバーシティの概念を組み込み、人事評価や人材配置など日常業務の中で自然に実行に移せる仕掛けを構築している。

- 1999年、仏ルノー社との事業提携を機に、ダイバーシティ推進に向けた取組が開始された。当時、経営再建に向けて既存のビジネスモデルや制度等、あらゆるものを総ざらいする中で、ルノー社に比較し女性管理職比率が著しく低いことが明らかになった。2004年、日産の女性管理職比率は1.6%であり、アライアンス以降、国籍・文化の面ではダイバーシティが進みつつあったものの、女性の活躍が会社のさらなる成長には不可欠と捉えられていた。そこで、ダイバーシティ推進をミッションとする独立したチームとしてダイバーシティディベロップメントオフィスが設置された。そこから、全社的な動きとして、ダイバーシティ推進の取組が進められてきている。
- 2005年にはグローバル行動指針「NISSAN WAY」を設定、「Mindset（心構え）」の第一に、「Cross-functional, Cross-cultural 異なった意見・考えを受け入れる多様性」が掲げられた。また、独自の経営ツール「V-up」にもダイバーシティの概念を組み込み、人事評価や人材配置など日常業務の中で自然にダイバーシティを実現するための仕掛けを構築している（たとえば、人事評価の軸や、個人のコンピテンシー（能力）などを測るにあたり、個々人に能力を発揮してもらうためにどのような業務を担当させるか、という点を考えることで、結果的に多様な人材を活かすマネジメントを実現させるようにしている）。
- 世界市場で勝ち抜いていくためには、新たな発想や厳しい環境に対する突破力が不可欠であり、そのためにも、国籍等の異なる優秀な人材に能力を発揮してもらうことが必要になる。「あうん」が通じない環境の中で、「わかりあえずにぶつかりあうプロセス」を通過してコンフリクトをいかにさばいていくか、というマネジメント能力が求められており、そのスキルを習得させることに主眼を置いている。今後ますます新興国等との共同事業が進むと、企業文化やビジネス慣習の異なる外国の人、社外の人と、プロジェクトをうまく進めていく力が極めて重要になる。単に“ダイバーシティ”という言葉だけを普及させるのではなく、そこで必要とされるマネジメント能力や発想の転換方法などを、日常業務の中で意識化させていくことが必要との認識である。

◆取組内容

女性の意思決定層拡大を目指し、管理職候補の女性を対象にしたメンタリングやキャリアアドバイザー配置などを実施し、心理的サポートやキャリア思考・マネジメント思考の醸成を図っている。

自動車の購入決定権者の約6割が女性ということに対応し、商品開発の面でも、使い方や動作における男女差を検証し、女性顧客のニーズを反映。「ノート」の商品企画責任者は女性が務めている。また、女性社員の目線を活かした製造ラインの改善等により生産性向上を図っている。

(女性の意思決定層拡大への取組)

- ・ 優秀な人材は国籍や性別等を問わず、社内外から登用している中で、外国人社員は否応なく増加していく傾向にあるが、女性の意思決定層への登用がなかなか進展しなかった。そこで、女性管理職登用に関する数値目標を設定し、役員レベルで進捗管理を実施、2017年4月までに、日本における女性管理職比率を10%、グローバルにおける女性管理職比率を14%にすることとした。
- ・ まず、部長クラス候補者の女性課長職を対象に、支援の仕組みとして、役員によるメンタリングを実施、必要に応じて指導にあたる体制をとっている。
- ・ メンタリングについては、心理的なサポートやキャリア的な思考の醸成を狙った設計としており、直属の上司ではない役員をメンターとして一対一で実施している。それによって、これまで課題とっていなかったことを課題と認識したり、気づかなかったことを指摘されたりといった気づきの効果があがっている。
- ・ また、部長クラスより下の役職であっても、ポテンシャルのある人材、また今後の成長を期待する人材については直属の上司ではないキャリアコーチがつき、定期的に面談を行っている。
- ・ メンタリングプログラム等の施策の成果もあり、女性の意思決定層への参画が促進されている。女性管理職比率は2004年の1.6%から2012年には6.7%に、女性部長級管理職比率は、2008年の2%から2012年には4%にまで上昇した。

(女性視点の商品開発・ライン改善)

- ・ 2006年に技術開発部門に「女性への魅力創出グループ」を設置した。自動車購入の意思決定の約6割に女性の意見が反映されているというデータから、女性に対してアピール力の高い商品開発やマーケティング等の必要性が認識されるようになった。グループで使い方や動作における男女の違いを調査・検証し、開発へ繋げ、女性ニーズを反映した商品を開発・展開している。
- ・ 例えば、2012年9月に発売された二代目「ノート」は、女性の商品企画責任者（CPS：チーフプロダクトスペシャリスト）の下、男性だけのチームからは生まれぬ発想を随所に活かして開発が行われた。「ノート」はコンパクトカーであるが、通常、高級車・大型車にしか搭載されない「アラウンドビューモニター」（駐車の際に周囲を見渡すことができる）を標準装備とした。これは、メインユーザーとして想定した女性が、一般的に駐車が得意でないということを念頭に、あえてハイスペック化したものであり、他にも、子どもを抱いて乗り降りするのに十分なスペースがとれる85度を開く後席ドアなど、女性にとっての乗りやすさが徹底して追求された。
- ・ また、生産現場でも、女性技能員の増員を契機に生産ラインの改善が図られている。男性より力が弱く体格の小さい女性スタッフの提案により、老若男女誰もが苦痛なく作業できる製造ラインへ改善されている。例えば、重さ3kgの部品が置かれた棚の高さが、従来1450mmであったところ、棚を低くし900mmの高さに部品を並べることとした。女性作業員が働くモデル職場を通して、性別や年齢を問わず、誰もが苦痛なく作業できるライン作りに取り組んでいる。

◆成果

全社的なダイバーシティマインドが向上するとともに、女性管理職比率が大きく上昇。女性顧客のニーズを各所に反映した商品も次々に開発され、順調に業績を伸ばしている。また、異文化理解が促進され、世界中から優秀な人材を集めることに成功している。

(多様化の深化)

- ・ ダイバーシティに関する従業員一人ひとりの理解が深まり、ダイバーシティマインドが向上している。ダイバーシティマネジメントに関して情報発信等を行っている社内イントラネット「ダイバーシティサイト」へのアクセス数は2005年度から2011年度で2.7倍に伸びるなど、関心度が高まっている。
- ・ また、女性管理職育成のためのメンタリングプログラムやキャリアアドバイザーの配置等、業務上の悩みや相談等にきめ細かく対応し、サポートする体制を構築したことによって、実質的なマネジメントスキルが上がるとともに、より上級の役職に昇格することへのモチベーション向上にもつながっている。
- ・ ダイバーシティ推進の取組が周知されたことによって、意欲と能力の高い人材を国内外から多く獲得することに成功している。役員を含む100のグローバルで重要な役職のうち48%が15か国のメンバーで構成されるなど、意思決定層の多様性も更に進展、クロスカルチャルな協働体制が構築されてきたことにより、大災害(東日本大震災やタイの洪水など)からの早期復旧を実現するなど、危機的状況に即応できる柔軟な組織となっている。

(商品開発の成功)

- ・ 商品企画の責任者であるCPSは、エンジニアリングを含めた、商品企画全体のバックグラウンドが必要とされる役職であり、これまではそれだけの経験を積んだ女性がなかなか輩出されてこなかった。しかし、ダイバーシティを全社的に推進していく中で、顧客ニーズの反映がより重要となる領域で、ポテンシャルのある女性に、必要となる経験を着実に積み重ねることを、部門トップが先頭に立って進めてきた結果、2012年には3名の女性商品企画責任者が活躍している。
- ・ そのうちの1名は、「ノート」の商品企画責任者として、チャイルドシートへの子どもの乗降や荷物出し入れがしやすいようにと最大で85度開く後席ドアや、駐・停車をサポートするアラウンドビューモニターを装備するなど、女性にとっての使い易さを追求した開発を実現した。その結果、「ノート」は発売3か月で売上目的を達成、国内新車販売台数のうち、ガソリン登録車5か月連続販売台数1位を獲得するという快挙を達成した。



【女性商品企画責任者の活躍によって売上を伸ばした日産「ノート」】

<企業概要>

設立年	1933年	資本金	605,813百万円
本社所在地	神奈川県横浜市西区高島1丁目1番1号		
事業概要	自動車、船舶の製造、販売および関連事業		
売上高(※)	2011年度 連結 9,409,000百万円 (※)直近決算期(2012年5月)		

<従業員の状況> (単体)

総従業員数	正社員 24,240人 (非正規 736人)
属性ごとの人数等	【女性】正社員 1,915人 女性管理職比率 6.7% (2012/4月時点) 【外国人】 266人(2012/4月時点) 【障がい者】 1.95%(2011年度計) 【65歳以上】非公表
正規従業員の平均勤続年数	18.3年(男性 19.9年 女性 14.0年)(2011年度)