

多様性とコミュニケーションこそが サステナビリティと信頼への鍵

日産にとって企業の社会的責任（CSR）とは何を意味し、その責任を果たすためにどんな活動を行っているのか。日産の事業戦略は環境への配慮やダイバーシティ（多様性）という課題をどう位置づけているか。その事業戦略はステークホルダーとの関係をどう構築しているのか。——こうしたテーマについて、最高執行責任者（COO）の志賀俊之とグローバル広報・CSR部担当執行役員のサイモン スプロールが、企業のCSR活動に詳しいピーター D.ピーダーセン氏をモデレータ（司会）に迎えて話し合いました。この対談は日産の未来への道筋に光を当て、企業が優れた成果を挙げるうえでCSRが大きな鍵を握っていることを示しています。

日産のCSRへのアプローチ

司会：グローバル企業である日産にとって、「CSR」はどんな意味を持っていますか。

志賀：日産はさまざまな国でクルマを生産し、販売していますので、社会的価値を創造していくうえでもグローバルな体制で取り組むことが重要です。とりわけ、事業を展開している地域社会に対しては、これまで以上に貢献していきたいと思います。そうした活動が日産の企業としてのあり方を示すことになるからです。

日産は世界中に約18万人の社員を擁しており、なかでも途上国での事業は重要な位置を占めています。私たちはクルマを提供するだけでなく、環境の改善という形でも社会に貢献しなければなりません。環境負荷を低減し、社員の生活環境を守る。事業展開する地域の人びとと良好な関係を築くことも不可欠です。ビジネスと社会的責任のバランスをとることが、企業の成長にもつながると考えています。

司会：日産のCSR担当役員であるスプロールさんにとって、CSRはどのような意味を持っていますか。

スプロール：CSRは、企業がイメージアップのために行う活動と思われがちですが、日産の場合はCSRへのアプローチが事業そのものにたいへん深く関わっています。社会や環境に対して責任を果たすことが日産の利益につながっているのです。

私たちのCSR活動の目的は、比較的シンプルです。サステナビリティ、つまりこのビジネスを今後何十年にもわたって維持し、現在の活動が私たちの未来をリスクにさらさないように図ることです。CSRはそうしたリスクを管理することであり、日産はステークホルダー（利害関係者）との対話を通じてこれを推進しています。

日産はいまや、多くの国家をも凌ぐほどの経済力を持っており、それゆえに担う社会的責任も大きくなっています。日産を動かす価値観は何かという周囲の声を受けて、私たちは事業の透明性を確保しなければなりません。CSRは私たちの信頼性を示すための方法なのです。単に体裁だけでなく、実効性がありビジネスを持続可能なものにするよう活動していく必要があります。

司会：日産では2005年4月、広報部門内にCSRグループを立ち上げ、CSRという課題に総合的に取り組む姿勢を打ち出しました。設立の背景を説明してください。

志賀：日産のファンクションはすべて、何らかの形でCSRに結び付いています。従来は、活動の明確な方向性や優先順位を欠いていたので、これらを統合して資源をより効率的に活用したほうがよいと考えたのです。そうすることで、社外に対しても私たちの努力を





日産自動車株式会社
最高執行責任者
志賀 俊之



日産自動車株式会社
グローバル広報・CSR・IR本部 広報・CSR部
執行役員
サイモン スプロール



はっきり伝えることができます。総合的なアプローチは、ステークホルダーに貢献するためのひとつの方法といえます。

スプロール：日産では、全社的なCSR活動の統合を順次進めており、まずは重点事項をスコアカードの形で示していきます。これを公表することで、活動の目標を明確にし、ステークホルダーに透明性を示していきたいと考えています。ステークホルダーと対話するきっかけにもなるでしょう。批判的な意見もあると思いますが、そうしたフィードバックこそ、CSRという幅広い領域から日産が優先的に取り組むべき問題を見極めるうえで役に立つはずで。

志賀：私たちが目指しているのは、より透明性の高いプロセス、つまり仕事をより速く効率的に進めるための方法です。そのためには、明確な方針を持つことが理想です。

ダイバーシティでさらに強い企業へ

司会：日産はダイバーシティディベロップメント（多様性の推進）をCSR活動の柱のひとつと位置づけていますが、その理由をお聞かせください。

志賀：お客さまや市場の多様性を考慮することが重要だからです。私たちはお客さま一人ひとりの目に、そして耳に、訴えかける必要があります。消費者ニーズがますます多様化しているなか、日産はできる限り多くの方々にサービスを提供したいと願っています。お客さま一人ひとりに焦点を合わせているのです。

私たちは日産を、よりお客さま本位で、かつ市場重視型の企業にしたいと考えています。そのためには、社内の文化をもっと柔軟なものにして、さまざまな意見や文化を受け入れる体制をつくり、より魅力的な製品やサービスを提供する必要があります。多様性は日産の特徴であり、私たちの大きな強みといえます。

これは戦略上、たいへん重要なポイントです。ルノーとの提携でさらに多様化をうながす風土が生まれ、さまざまな国籍の社員が共に働いています。男性も女性も平等に責任を担い、いろいろなポジションに登用されています。日産はこうした企業文化を促進しています。重要なのは、つねに同じチームが同じ仕事を手がけ、同じような成果を挙げることに満足していたのでは成長はあり得ないと認識することです。成長のためには変化と改革を進め、社内を刷新していかなければなりません。ルノーから迎え入れた役員から、これまで私たちになかったアプローチを学ぶことで、日産はさらに強い企業になりました。経営体制の多様化は、日産を持続可能な成長へと導いてくれる重要なコンセプトなのです。

司会：2004年にダイバーシティディベロップメントオフィス（以下DDO）が設立されてから、どのような成果が得られましたか。



スプーロール: 日産は日本の企業ですが、日本をはじめ北米、欧州、中国など世界中の国々で多様な国籍の社員が働いています。そこでDDOでは、日本で多様性の問題に取り組む一方、世界各地からベストプラクティスの事例を集めることにしました。するとおもしろいことに、多様性のなかにもさらに多様性があることが分かりました。日本、米国、欧州ではそれぞれ取り組むべき問題が異なっており、すべての国に同じルールをあてはめることはできないのです。これが基本となるべき考え方です。東京に本部を置くDDOは、グローバルなベースでこの考え方を確立し、全社員がそうした相違について考えるようなががしています。

このような試みは、お客さまに対する姿勢にも反映されています。先進国では高齢化が進み、人口構成が劇的に変化しています。一方、中国やインドでは、技術力に優れた教育水準の高い若者が増えています。世界の多様性は著しくシフトしており、私たちもそれに応じて変わらなければなりません。DDOはその変化を社内からうながしているのです。

志賀: こうした変化に対応するには、地域の人びととのコミュニケーションがカギを握ると思います。ダイバーシティやCSRは、異なる意見を取り入れ、多様な文化を尊重するという能力を表しており、日産が世界各地で成功するために必要な姿勢なのです。

ダイバーシティについては、主に次の2つの活動に取り組んでいます。ひとつは雇用面、すなわち女性社員の採用を増やすと同時に、その能力を十分に発揮できるよう責任あるポジションに起用しています。もうひとつは、クルマの種類やデザイン全般に関する女性のお客さまの考え方を理解しようと努めていることです。

地球環境を守るために

司会: 自動車メーカーにとっては、環境対策もCSRの重要な柱となりますね。環境面においてはどのような方向を目指していますか。

志賀: 日産では二酸化炭素(CO₂)排出の削減、大気・水・土壌の保全、資源循環という3つの大きな課題に取り組んでいます。なかでもCO₂排出削減はとくに重要な課題とらえ、組織全体そして社員個人の両面による取り組みを推進しています。日頃から環境に配慮している姿勢をきちんと示し、私たちの誠意を伝えていくことが肝要だからです。大切なのは、社員一人ひとりがつねに環境意識を持って業務にあたることであり、私たち経営陣はこうした感覚を日産の企業文化にしっかりと根づかせなくてはなりません。

グローバル企業である以上、環境問題をないがしろにすることは許されません。日産では環境技術開発に多額の投資を行っています。日産の狙いは、適切な技術を、適切な市場に、適切なタイミングで、適切な価値とともにお客さまに提供することです。最終的に適切かどうかを判断するのはお客さまだからです。環境問題は、日産が企業として取り組むべきもっとも重要な分野のひとつであり、現実的かつ抜本的な戦略を目指しています。



株式会社イスクエア
代表取締役社長
ピーター D. ピーダーセン

CSR分野におけるグローバルでの知見、企業のビジョンを引き出すファシリテーション能力を生かし、グローバル企業に対し戦略的コンサルティングを行う。ステークホルダーダイアログにおけるファシリテーターとしての実績も多い。

日産は、CSR活動を強化することで自社の社会に対する責任をより戦略的にとらえようとし、企業としての大きな一歩を踏み出したと思います。このような活動の究極の目的は、日産という企業の成長を持続させるだけでなく、社会全体の健全かつ真に永續可能な発展に貢献するところにあることを、ぜひ忘れずに活動に励んでいただきたい。

スプーロール: 2005年には社外の専門家の方々も招いて、「環境アドバイザーミーティング」を開催しました。当初は皆さん懐疑的な様子でしたが、会議の終了後は、話し合いの質の高さと日産の率直な姿勢を認めていただけました。日産が自らの不完全さを認識し、改善の必要性を理解していることを、話し合いを通じてオープンに示したからです。さらに、私たちが積極的に問題点を洗い出そうとしていること、討論を通して最適な解決策を見出そうとしていることを理解していただけました。外部から有益なアドバイスが数多く得られる機会でもあり、今後もぜひ継続したいと思います。

もちろん、話し合いだけでなくそれを実行に移すことが大切です。それには環境への真摯な取り組み姿勢を行動で示さなければなりません。日産では、いま話題になっているハイブリッド車だけでなく、代替燃料やエネルギー資源をより幅広く開拓しています。ひとつのアプローチに留まらず、燃料電池やバイオ燃料、ディーゼル、無段変速機など、多岐にわたる技術を研究しています。

司会: ステークホルダーとの関係についてお聞かせください。

スプーロール: 「ステークホルダー」というと、以前はおそらく株主を中心に認識されていたと思いますが、最近では社員やビジネスパートナーなどを含む包括的な概念として認識されるようになりました。日産がこうした幅広い概念でこの言葉を取り上げるようになったのも、ここ数年のことです。さまざまなステークホルダーのために価値を創造することは、まさに中期経営計画「日産バリューアップ」の核心です。日産の経営が健全であれば、社員は働くことによってメリットを得られ、サプライヤーも安定した取引を実現できます。事業展開する地域社会、そして日産車を買っていただくお客さまも日産に厚い信頼を寄せるステークホルダーといえます。家族を日産車に乗せることは、家族の安全を私たちの手に委ねているということですから。また、環境問題についてもさらなる取り組みが期待されているでしょう。

私たちはそれぞれのステークホルダーに対して、よりパーソナルなメッセージを発信していかなければなりません。情報が氾濫しているいま、いかにしてステークホルダーにダイレクトに話しかけ、彼らの声に耳を傾けようとしているかを理解してもらう、これが私たちの課題です。

志賀: 「日産バリューアップ」の達成は決して容易ではありません。社員はハードルの高い仕事を求められ、サプライヤーに対してもこれまで以上に協力をお願いすることになるでしょう。しかし日産はこうしたステークホルダーの努力を決して裏切らない会社です。彼らには「日産の仕事はチャレンジングだ。でもそれだけの価値がある」と言ってもらいたいのです。生産拠点のある地域の皆さまとも揺るぎない関係を築いていきたいと願っています。日産があらゆるステークホルダーの皆さまに貢献する企業であるというメッセージをご納得いただけるよう、努めていきたいと思っております。

