

目次	CEOメッセージ	CSOメッセージ	コーポレートパーパス / ESG特集	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	本レポートの編集方針	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安心して自発的に業務に取り組めるようにするには、性別や国籍などにかかわらずキャリア形成できる制度が求められます。また従業員にとって魅力ある職場であるためには、能力開発を推進する制度の構築も不可欠です。

日産では、自らのキャリアは自らデザインする考え方を大切にし、従業員の自発的なキャリア形成を促進・支援しています。また日産は、価値創造への重要なステップとして従業員が学び、成長し続ける企業文化の醸成と人財開発に取り組んでいます。

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

従業員一人ひとりの能力やポテンシャルを大事にする日産では、組織として従業員の潜在能力を最大限に生かすために、継続的な人事制度の改善に努めています。従業員が意欲を持って高い成果を達成できる仕組みとして、会社への貢献度合いを適切に評価する評価報酬制度を導入。課題をいかに達成したかを結果で判断する「パフォーマンス評価」、スキル、知識、心構えなどの行動特性を捉える「コンピテンシー評価」により、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

目次	CEOメッセージ	CSOメッセージ	コーポレートパーパス / ESG特集	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	本レポートの編集方針	GRI内容索引	投資家向け索引

ルを向上させる研修プログラムも運用しています。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、2019年度は約500のポストに297人がエントリーし140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」という考え方にに基づき、従業員の学習機会をサポートしています。従業員一人ひとりが能力を100%発揮できるようにスキルを高めて自らのキャリアを築けることを目的に、さまざまなプログラムを開発し、マネジメントスキルやビジネススキルの強化、リーダーシップ開発に取り組んでいます。具体的に

は、役職層別に必要なスキルを習得するための社内研修を実施し、また従業員一人ひとりがチャレンジし学ぶことができる機会を提供するなど、グローバルレベルで学習する組織文化の醸成に努めています。

モノづくり大学

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「モノづくり大学」の設置によっ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。

「モノづくり大学」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、「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。

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

目次	CEOメッセージ	CSOメッセージ	コーポレートパーパス / ESG特集	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	本レポートの編集方針	GRI内容索引	投資家向け索引

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 (EV)、自動運転 (AD)、コネクテッドカーサービス (CCS) の教育に、力を入れています。

技能員教育

日産、ルノーおよび三菱の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、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。

マネジメントの質の向上

日産ではグローバルレベルでマネジメントの質の向上に取り組んでいます。日本では、課長職を中心に、課長代理職から部長職までを視野に入れた研修体系

を整備し、「日産ウェイ」の実践促進の機会および業務マネジメントと対人マネジメントを段階的に伸ばしていく機会を提供しています。具体的には①行動特性・マインドセットについて教育を行う「日産ウェイ」「カルチャーダイバーシティ」教育、②一人のプロとして行動できる人財を育成する「ビジネススキル」「リーダーシップ」教育、③現場を大切に、人と協業しながら最大限の成果創出をマネジメントする「現場マネジメント」教育、を3本柱として推進し、それを補完する各種プログラムも実施、また自律した学びを促進する活動も行っています。欧米でも、課長職を対象に、「日産ウェイ」を実践している高業績者の行動特性を活用したプログラム「日産ウェイリーダーシップアカデミー」を実施し、人財育成に取り組んでいます。

また2020年度より、人の育成や協働に関する行動を評価する仕組みを、グローバル共通で導入し、人と組織がともに成長していく基盤づくりを強化しています。

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、日産やアライアンスで活躍できる人財を育てるリーダーシップ研修を、若手層、地域のミドルマネジメント層、グループ全体のマネジメント層

目次	CEOメッセージ	CSOメッセージ	コーポレートパーパス / ESG特集	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	本レポートの編集方針	GRI内容索引	投資家向け索引

など成長段階に合わせて実施しています。同研修は、集中的にビジネススキルを学ぶ集合研修、実際に解決すべき課題にチームで取り組む研修、また多様性への理解を促進する研修などで構成されています。

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実践できる機会を提供しています。

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においても積極的に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、育成計画の作成、後継者計画の策定を行っています。日産の戦略的人財マネジメントシステムは、グローバルに連携しながらグローバル、地域、部門の各レベルにおいて活発に実施されています。

日産は、従業員自身が自らのキャリアを主体的に築いていける環境を整備し、上司や会社がそれをサポートする、学びの文化を醸成していくことを目指しています。

また、今後いつでもどこでも学べる環境をつくり上げていくために、e-ラーニングなどのデジタルツールの活用を広げていきます。

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。2020年度は制度導入15年目を迎え、88の専門領域で47名のエキスパートリーダーと2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。

GRI103-3 GRI404-1

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	2017	2018	2019
年間受講人数 (人)	171,949	241,674	263,240
総受講時間 (時間)	689,536	482,103	590,696
従業員1人当たりの受講時間 (時間)	30.6	21.5	26.0
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)	73,000	86,000	90,000