

# 従業員の能力開発

## 従業員の能力開発に関する方針・考え方

日産は能力開発プログラムを通して従業員のエンプロイアビリティを向上させることにより、大きな変革が続く社会に対応できる人財を育成し、社会に価値を提供していきます。長期的には従業員一人ひとりが高いレベルのスキルを有しモチベーションを持って働ける会社であり続けるために数々の取り組みを行っています。

まず第一に、従業員一人ひとりが自発的に学ぶ姿勢を大切に、それぞれの能力やポテンシャルを発揮し、会社と従業員がともに成長し続ける企業文化の醸成と人材育成に取り組んでいます。

自身のキャリア実現にオーナーシップを持ち、能力開発を推進するだけでなく、それぞれの職場において上司の部下育成に加え、周囲との積極的な協働・チームワークを促進しています。具体的には、2020年度に評価制度を新生NISSANの象徴として進化した日産ウェイの5つの価値観ならびに人材育成・協働の促進を重要視した内容に刷新し、持続的な組織と人財の成長・育成に取り組んでいます。

また、リモートワーク環境下においても従業員が効率的な学びの機会を得られるよう、2万種類以上のeラーニングコンテンツをグローバル共通で提供し、従業員個々人のモバイル機器で受講できる環境も整え、デジタル学習の基盤拡充も推進しています。

## 従業員の能力開発に関するマネジメント

### 人事制度の継続的な改善

中長期的な視点で「人」と組織の成長を実現するために、日産では継続的な人事制度の改善に努めています。従業員一人ひとりのスキルや知識に基づく行動特性を捉える「コンピテンシー評価」、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」を導入しています。「コンピテンシー評価」では、会社への貢献度合いを適切に評価し、賃金、または、年俸を決定し、「パフォーマンス評価」では、その結果を賞与、または、VC (Variable compensation)\*1として報酬に結びつけています。

「コンピテンシー評価」においては、日産ウェイに基づく評価指標、People & Collaborative Leadership(人の育成や協働に関するリーダーシップについての評価指標)、各領域で求められる専門性、の3つの柱を評価項目としてきました。2024年度には、2024年1月に開始された日産の企業文化改革の取り組みである「OUR NISSAN」の促進に向け、日産の企業文化を形作るロールモデルとなる「日産リーダーシップウェイ」の評価指標への導入など、評価制度の更なる刷新を計画しています。その他、従業員の持株会も福利厚生の一環として提供しています。今後も、長期ビジョン「Nissan Ambition 2030」に沿って人材育成プログラムの継続的な見直しと再構築を行っていきます。

### 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3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、上司の評価スキルを向上させる研修プログラムの運用や、従業員が主体的にキャリアプランを考えるためのガイドやeラーニングを運用しています。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一目で分かり、評価・育成の取り組みの一貫性を保つようになっています。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、2023年度

\*1 変動インセンティブ報酬

は約584のポストに276人がエントリーし158人が合格しています。

## シニア人材の活躍支援

日産自動車では、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(多様性、公平、受容)の理念に基づき、高い専門性と経験を有するシニア従業員が、年齢に関係なく継続的に活躍できるキャリアステージとして、2013年4月に「シニアパートナー制度」を導入しました。この制度はセカンドキャリアに関する従業員の多様なニーズと会社のニーズを両立する柔軟な働き方を整備するもので、60歳定年退職以降、65歳までの就労機会を提供するものです。制度導入時、200名強であったシニアパートナーは、2023年末現在、2,800名超へと拡大し、さまざまな職種やおのおの持ち場・立場で活躍されています。

また、2023年度には処遇や定期面談の仕組み等も見直し、より個々人の職務に見合った期待値を掲示し、その貢献度に応じた処遇を実現することで、組織の一員としてモチベーション高く、業務の推進・後進の育成に取り組んでいただく環境を整備しました。さらには、一定の基準を満たしたシニアパートナーには、65歳以降70歳まで、継続して活躍してもらえる仕組みも同時に導入し、シニア従業員のライフプランの選択肢がますます広がっています。

## 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」という考えをもとに、従業員それぞれのキャリアビジョンの実現に向けて、スキルを高め、知識を深められるように、マネジメントスキル、ビジネススキル、リーダーシップ開発など多様なプログラムを提供しています。また、今のモビリティ産業では特に重要となる、電動化、コネクテッド、自動運転、デジタル、先進技術といった分野のスキルを習得する機会も提供しています。具体的には個々のキャリアステージに合わせた層別の必須研修に加え、自ら関心のあるものを選び受講できる選択型研修、自主学習を促進するグローバル共通のe-ラーニングコンテンツの拡充など、学び、成長し続ける組織文化の醸成に努めています。学習を促すためにテクノロジーを活用し、学び体験の充実化を図っています。時代の変化に合わせ、対面での集合研修からオンライン研修へのシフトも積極的に進め、個々人のモバイル端末を活用した学習などリモートワーク環境下での効率的な学習環境の整備にも意欲的に取り組んでいます。

## 日産ラーニングセンター

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材が求められます。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「日産ラーニングセンター」を設置して学習機会の提供を行い、人材育成の活動を強力に推進しています。

「日産ラーニングセンター」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、進化した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。

近年では受講機会の拡大などを目的に講座のオンライン化、オンデマンド化も進めており、AI、IoTを含む技術講座など約70講座を提供しています。

## 日産ソフトウェアトレーニングセンター(STC)

2017年、日産先進技術開発センター(NATC)の中に日産ソフトウェアトレーニングセンター(STC)を開所し、クルマとソフトウェア開発の両方のスキルを持つ技術者の育成・スキル向上に努めています。CASEの進展により、ソフトウェアがクルマの競争力の源泉となることから、知識の習得と実装を学ぶSTCのプログラムを通して、デジタル化に対応した人材の育成を行っています。

2017年の開所以来、18期、延べ566人の従業員が卒業(リスキリング完了)しました。

## 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

世界共通の基盤教育プログラム グローバルトレーニングプログラム(GTP: Global Training Program)を、2012年から全世界の開発拠点のエンジニアに対し実施しています。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、自動運転技術、コネクテッドカーサービスの教育に力を入れています。

### 技能員教育

日産はグローバル共通の生産方式である日産プロダクションウェイ(NPW: Nissan Production Way)に基づき、すべての原則と基準を本コンセプトに基づいて策定しています。現場監督者の業務管理レベルを向上させるため、日産グループ共通のNPW教育プログラムを持ち、NPWの浸透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全社をあげたリーダーシップ・マネジメントの質の向上に取り組んでいます。2024年1月には、頭で考えるだけでなく心で感じるリーダーシップの価値

観と行動を示した「日産リーダーシップウェイ」を明示しました。「日産リーダーシップウェイ」の導入にあたっては、経営層や部長職が自ら旗振り役となり、それぞれの部署での理解浸透に向けた対話やワークショップを実行し、変革意志の発信を行ってきました。また、心理的に安全な職場構築に必要なスキルやリーダーシップを、マネジメント層が身に着けている状態を目指し、取り組みを進めています。2024年度には、新規に、部長層向けに、心理的安全性を確保した職場作り、人財育成の実践を目的とした研修を導入予定です。

2021年度以降、全社の層別研修(新入社員、課長昇格時研修など)に加えた職位別の期待役割と関連づけた行動の理解促進と行動実践を継続的に行っていることに加えて、従来の研修体系についても日産ウェイや心理的安全性確保・人財育成のリーダーシップに合わせた体系に刷新し、関連するスキルやリーダーシップを強化する研修を受講できる環境を整えていきます。

また、すべての従業員に対して、学習と成長の機会を増やし、マネジメントの質を高めるため、2023年にはNissan Chargeというグローバル共通のフレームワークを導入し、2023年度末までにグローバルで約10,000人が受講しました。2024年度にはエグゼクティブ向けのプログラムを立ち上げ、マネジメント層に対するトレーニングにも力を入れています。また、中途入社者向けの受入プログラムの改良にも力を入れており、中途入社者がより早く新しい環境に馴染んでいきいきと活躍できるような、働きやすい環境づくりにも力を入れています。

## 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、将来のビジネスリーダー候補の人財を早期に選抜し、若手層、ミドルマネジメント層、グループ全体のマネジメント層など、成長段階に合わせて、各人の強みや育成課題を明確にし、各種育成プログラムを実施しています。

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経験できる機会を提供しています。さらには、電動化や自動運転化、カーシェアリング、インターネットとのつながりなど、自動車を所有する時代から新たなモビリティサービスを創出する時代への変革期にあり、従来の自動車ビジネスの枠を越えた、新しいビジネスをけん引できるリーダーの育成にも取り組んでいます。

また、将来のリーダー候補のパイプライン醸成のために、若手層には日産の海外拠点に長期間出張し、現地のチームとともに課題解決に取り組む「Global Challenge Program」や国内のスタートアップ企業での業務を通じて仕事の進め方やノウハウを学ぶ「Venture Challenge Program」を提供しています。従業員一人ひとりの自発性をいかすという観点から両プログラムとも、自薦方式で挑戦することが可能です。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でも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を実施

し、人財の特定、育成計画の立案と実行、後継者計画の策定を行っています。また、経営層自らが将来のリーダー候補者と直接対話する機会を設け、部門や地域を越えた人財育成施策の論議に積極的に参画しています。こうした戦略的人財マネジメントシステムは、グローバル共通の枠組みを持ってリージョン間でも人財や制度の連携をしつつ、地域、部門の各レベルにおいて活発な議論がなされています。

## 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。2024年度は制度導入19年目を迎え、85の専門領域で49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。

## 全社研修体系図

### 必修研修

新部長 研修	お客さま志向
新課長 研修	オリエンテーション
	人事評価
	マネジメント上級
	ダイバーシティ マネジメント / カルチュラル インテリジェンス
	ダイバーシティ マネジメント / インクルージョン
	ハラスメント防止
新課長補佐 研修	お客さま志向
担当 研修	役割 / 評価制度 / マネジメント基礎
	お客さま志向
入社3年目 研修	役割
新入社員研修	お客さま志向
中途入社者研修	キャリア
	受け入れ研修
	受け入れ研修 / e-ラーニング

### 選抜研修 \*1

	一般層		部課長層	
	担当	課長補佐	課長	部長
対面 / オンライン			クオリティ マネジメント	
			チーム・リーダーシップ	
			信頼文化の構築	
			マネジャー向けコーチング上級	
	コーチング研修			
		プロジェクトマネジメント		
			V-エキスパート研修*2	
			V-パイロット研修*2	
			i-パイロット研修*2	
		V-FAST ファシリテーター研修*2		

## 従業員の能力開発の実績

### 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	2021	2022	2023
年間受講人数(人)	395,448	519,905	514,187
総受講時間(時間)	328,783	392,294	358,597
従業員1人当たりの平均受講時間(時間)	14.3	16.5	14.9
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)	67,000	75,000	76,000

\*1 その他専門性知識・スキル開発のための研修を、対面やe-ラーニングを100以上整備しています。

\*2 日産が開発した課題解決プログラム「V-up」に関する研修。