

テクノロジスト育成塾 第10回 情報交換会
(特別講義)・講演録

平成25年3月13日

「日産自動車でのダイバーシティの実際」

日産自動車株式会社
ダイバーシティディベロップメントオフィス室長
桐竹 里佳

(はじめに)

ただ今ご紹介いただきました、桐竹でございます。
本日は、宜しく願い申し上げます。

さきほど、黒岩社長より、この情報交換会は10回目になるが、女性がここで話しするのは初めてと伺いました。

つまり、10回分の1、10%ですね。

これは日本全体の管理職に占める女性比率と大体同じで、まだまだ日本は頑張らないといけないと改めて思った次第です。

本日は、日産自動車のダイバーシティがどのようにして取り組み始めて、今はどのようなところに注力して取り組んでいるかということについてお話させて頂ければと思っています。

(日産自動車について)

まず簡単に日産自動車の概略をお話しさせて頂きたいと思います。

弊社は、連結の従業員が15万人ほどおり、単独では2.4万人強です。

海外の拠点に関して言うと、開発を行っている拠点(車の設計を行っている拠点)が12拠点、それから車の造形(デザイン)を行っている拠点が4拠点、生産の拠点は大体20ヶ国くらいに及んでいます。

日産の従業員に占める日本拠点の比率というのはすでに5割を切っております。

(電気自動車)

また、最近、弊社で新たに取り組んできているのは、電気自動車の「リーフ」です。

リーフというのは、内燃機関のエンジンではなくて、そこがバッテリーになったものなので、様々なオポチュニティが詰まった車になっています。

電気自動車というのは、走る車ということだけではありません。「リーフ to ホーム」というものを弊社でもやっています。電気を供給する側が変わったり、あるいは、昨今、震災の時にも言われましたが情報の受発信もできるのです。

ビックデータの解析によって様々な人、モノの動きとか行動が解明されるようなことがあると思

いますが、電気自動車というのはそういう意味では、情報を受発信するという部分でも非常に先進的に取り組んでいる領域でもあります。また、「ゼロエミッション」という言い方をしていますが、電気自動車というのはCO2を出さないという車です。こうした電気自動車に取り組むことによって、弊社のビジネスは、「自動車を作る」というところから「生活やインフラを作っていく」というところも関連していこうとしています。

(グローバル化)

こうしたビジネスのドメイン（領域）が広がっていくということに加えて、先ほどお話したように、グローバル化しています。

日産自動車というのは、作っている車のほぼ85%強が日本以外のお客様に買って頂いています。特に、昨今は、新興国といわれるような東南アジアだとかロシア、中国、ブラジル、メキシコなどの国々のお客様に車をお届けするのが増えているというのが現実です。

(ダイバーシティが必然)

こういった状況が日産自動車においてダイバーシティを推進させることの必然に繋がっています。

つまり新たな領域へのチャレンジということと、今まで目の前にお客様がいてニーズを見ていたところから、自分が住んだことないかもしれない領域へビジネスを広げていくという観点で、組織の中でダイバーシティが進んでいくのが必然になってきているということです。

グローバル化とダイバーシティという観点で私どもの商品、価値というものを受け取ってもらう方が世界中にいるということなので、一言で言ってしまうと、その世界中にいるお客様をどのように理解するかということが、ダイバーシティにとってキーとなります。

(車の購入は女性が決めている)

実は、日本における車の購入というのは、車検証のお名前の3割強は女性のお名前で、残りの7割弱くらいは男性のお名前になっていますが、そのうちの3割くらいは自分が主体的に購入を決めたのではなくて、「主に妻、娘の意見で決めた」という方です。

それを足しあげてみると車の購入に主として影響を与えている方は、女性が6割強いらっしゃるということです。

これは日本のデータですが、実は新興国においても同様の傾向にあり、タイ、メキシコ、ブラジルでも女性の購買は重要です。

(ジェンダーダイバーシティ)

弊社に「GT-R」という車があります。スポーツカーのカテゴリですが、GT-Rを買っているお客様は、ほぼ9割くらいが男性となっていますが、GT-Rの開発者というのは女性の意見を無視することはできないと言います。それはどういうことかということ、買って下さるお

お客様（男性）の殆どの方はパートナーがいっしょに、パートナーの方に嫌われるとその車を買ってもらえないのです。いかに女性に嫌われないかということを考えるのがG T-Rの開発者にとってはとても大事で、ダイバーシティをすすめる上で、特にジェンダーダイバーシティという観点は、弊社の中では、随分浸透してきていると思います。

（ダイバーシティ戦略の始まり）

日産のダイバーシティ戦略というのはいったいどういう風に始まったのかということですが、ご存知の方も多いかと思いますが、1999年に日産はルノーとアライアンスを組み、新たなスタートをしたという歴史があります。このルノーとアライアンスを組んだということが、私どものダイバーシティを進めるという意味で、とても影響が大きかったです。

私が日産に入社したのは2003年で、'99年にアライアンスを組んだ当時は日産には居なかったのですが、2003年に入社した時でもまだその余韻を感じるほどのルノーとのアライアンスによるインパクトというのは大きかったと思います。

こうしたカルチャーショックというのは、国籍の違い、フランスの仕事の進め方と日本の仕事の進め方という違いだけではなく、女性がどういう風に活躍しているかということも全く違うということについて、考えさせるきっかけでもありました。

（ダイバーシティCFTを作る）

弊社では「クロスファンクションチーム（CFT）」という、部門を横断して経営課題を解くというチームがあり、ゴーンが来てから10個のCFTができて「日産リバイバルプラン」と言われ「V字回復」とメディアで書かれた回復を遂げました。

日産リバイバルプランが終わった頃にゴーンが、もう一つCFTを立てると言い出しました。そのテーマがダイバーシティ、特に、ジェンダーダイバーシティをきちんと経営課題として取り組む為にCFTをもう一つ立てるということになりました。

そして、このCFTが2003年にスタートし、このCFTが最初にゴーンに提案したのが、私が今所属しているダイバーシティディベロップメントオフィスを立ち上げる、というものでした。

（人事部とは別の組織として立ち上げ）

ダイバーシティに取り組まれている企業の多くは、人事部の中にダイバーシティの担当チームをお持ちであることが多いと思います。

弊社の場合は人事部とは別で、人事部とは密接にやっていますが、別の部として立ち上げるということが提案され、2004年の10月からスタートしています。

なぜ別かというのは、今までの人事部門のプロセスの中でやっていくとどうしても・・・例えば、課長補佐になる人のリストに挙げようとする、そこに女性の名前が全くあがってこないということになり、それを変えていく為には全く違う視点から女性の育成候補者を挙げていき

ましよう、ということができるようにする為に、別のルートを設ける必要があり、強力に推進させるために別の組織となりました。

私がレポートしているのは人事担当役員なので、実際には非常に密接に活動しています。

密接に連携しないと組織の人員におけるダイバーシティが進まないし、今までの同じプロセスの中でやっても進まないということです。

(ビジネスのためのダイバーシティ)

日産がダイバーシティを推進する理由は何か？というのは非常に明確です。

先程のゴーンの話でもあったように女性の力を経営戦略の1つとして推進していかなければならないということです。

まさにダイバーシティは、企業の競争力の源泉だと位置付け、ビジネスの為にやっています。

言い方を変えると、とにかく女性の活躍推進というのは、男女均等という考え方からCSRあるいは人権の問題として捉えられることが多いですが、日産の場合は明確に「ビジネスの為」ということです。

(カルチャーダイバーシティ)

弊社の場合は特になぜこれだけジェンダーダイバーシティをこれだけ強くやっているのかというと、先程のルノーとのアライアンスの効果もあってカルチャーダイバーシティはおそらく進んでいる会社だと思います。

副社長以上、「エグゼクティブコミッティー」という言い方で呼んでいますが、現在10名いるうちの半分が日本国籍以外のメンバーになっており、経営層、意思決定層のカルチャーダイバーシティが進んできています。以前、ルノーとのアライアンス当時は、ルノーから来た方々が役員として入っているのが多かったのですが、現在は、わたくしどもの海外拠点で活躍した人間が、経営にどんどん参画してきているという状況です。

(女性の管理職、執行役員)

この状況の中で、女性はどうかというはまだまだで、日本では女性の執行役員は一人しかいません。多分こちらにいらっしゃる皆様の会社では、もっと女性の執行役員がいらっしゃるという企業もあると思います。

また、部長級層の女性の比率というのは4%、管理職(課長以上)の女性の割合というのが6.7%です。

まだまだ女性の活躍にはオポチュニティがあると、もっと女性が意思決定層に参画していくことで経営のダイバーシティ・多様化が進み、更なる新しい領域にチャレンジしていけるのではないかと、ジェンダーダイバーシティに取り組んでいます。

(地道な活動が基本)

このジェンダーダイバーシティの促進ですが、IT業界はとにかく長時間労働が・・・というお話がありましたが、自動車業界は、車というのは人の命に係わるものになるので不具合が起きた、あるいは生産が止まるということが起きた時は非常に緊急を要するものなので、不具合対応、突発対応などは非常に多くあり、特にエンジニアリング領域における女性の活躍というのは、更に、強く取り組んでいかななくてはならないことが多くあります。

私のチームでは私以外に7名いますが、7名のうち2名が「キャリアアドバイザー」という役割を持っていて、彼らが女性のキャリアをステップアップさせていくサポートと申しますか、手綱を引く役割を持ってあたっています。

具体的にやっていることを少しご紹介すると、各職場でリストアップした方々のキャリアディベロップメントプラン（育成計画）というのを上司に立ててもらいます。

上司が計画を立てる時に、上司、さらに上の上司、キャリアアドバイザー、人事の4者が育成計画を立てる会議を年2回やっています。

年度のはじめにどういうところにその方の育成のポテンシャルがあるか？とか、何をやったらよいのだろうか？という計画をたて、期の後半にはその成果はどうだったのか？ということレビューして、また翌年に繋げるというPDCAを回しています。

これは飛び道具でもなんでもなくて、非常に地道な活動であり、一人一人の育成計画を上司が考えるというのはある意味当たり前のことなのですが、女性従業員全員にこの活動をすべて行うことは人数規模から難しく、今はフォーカスしてやっています。

本質的には、こうした取り組みが、女性だけではなく全従業員一人一人の個性をうまく生かして育成計画を立てられるようなマネジメントができるようになる、それが、ダイバーシティマネジメントの肝になってくると思っています。地道な活動によって2004年当時1.6%だった女性管理職の比率が、現在6.7%まで伸びました。

(女性のロールモデル)

また併せて弊社の場合は、まだ女性の「ロールモデル」が不足しています。

この点については、IT業界でも同様のことが起きているということをお伺いしたことがありますが、女性のロールモデルを積極的に発信するという活動をしています。

弊社では例えば、先日、東洋経済オンラインにも掲載されたのですが、お子さん2人を連れてブラジル赴任をして旦那さんは日本に残したという方や、フランスに赴任して、旦那様もフランスに赴任されていたので赴任先でお子さんを産み、活躍して戻ってきた人など、さまざまなスタイルで活躍している女性がいます。

そういう方々の働き方・考え方を社員に伝えることによって、女性だけでなく男性もどういう働き方をしていくとキャリアを伸ばしていくことができるのか？活躍していくことができるのか？ということを考える機会を設けています。

また、先程弊社は執行役員にまだ女性が1名しかいないという話をしましたが、よりシニアな

ポジションに女性が入っていくことによって多様な意見を経営に活かしていくことを必要とするということで、ルノーと一緒にを行うプログラムを通してグローバルなリーダーを育成するというようなことも行っています。

(女性のライフイベント)

先程、長時間労働の話もありましたが、もう一つ、様々な方々が活躍していくという観点では、「ライフイベント」と呼んでいますが、女性が結婚、出産後にどのように活躍していけばよいか？ということが非常に大事な課題です。日本は、特にこの点が難しい課題だと思います。

あるデータ（H18年版少子化社会白書）によると、6歳未満のお子さんのいる男性が1日あたりに育児・家事を行う時間は50分くらいという統計があります。一方、女性は1日あたり7時間強ということです。この統計が、例えばスウェーデン、ノルウェー、アメリカなどの先進国では、男性は3時間前後という状況になっています。これは日本の働き方で大きな課題だと思います。

それからもう一つ、お子さんを出産された後の、お子さんを預ける場所という問題です。

最近のニュースで、杉並区でお母様方が、認可の託児所に入れないということについて、杉並区役所に申し立てたというのがありました。弊社でも確か川崎市に住む社員で、6ヵ所の託児所に申し込んで、全部落ちたという人がいました。会社としては従業員が復職できるタイミングに戻ってきてもらい、活躍して頂くということを求めています。託児所に預けられないから戻ってこられないという状況が現実起きています。特に首都圏では、シビアな状況です。

弊社の多くの事業所は首都圏にある為、1月29日に3ヵ所目の事業所内託児所を弊社の本社内にオープンしました。

現在、弊社の本社がある横浜市ではほぼ待機児童がゼロになるとの報道がありますが、実際には6月とか10月の期の途中で託児所に預けるということは、非常に困難だそうです。どこの自治体でも同じような状況があるということを知っています。

弊社の子育て中の社員にインタビューした時に、自分の子供を預けている託児所には4月、5月生まれが圧倒的に多いということを知ったことがあります。計画的に出産しないと会社に戻れないと女性が話す状況があるぐらい、4月に預ける為にどうするか？ということで必死になって託児所を探しているというのが現実です。

こうした問題を一つ一つ解決することで、女性の従業員がお子さんを生んで職場に戻ってもちゃんと働けるという環境を作らないと、企業の中にジェンダーというダイバーシティを競争力にしていくというのは、実際には非常に難しいということを実感しているところです。

(バリューチェーンのすべてでジェンダーの視点)

こうした活動をしながら、弊社としては女性の力をビジネスに繋げるためには、商品の企画をするところから販売するところまでバリューチェーンのすべてでジェンダーの視点を活かして競争力につなげる取り組みをしています。競争力につなげる為に組織の中のジェンダーダイバ

ーシティを進めようとやっています。

例えば、弊社のミニバンで「セレナ」という車がありますが、なんとかもってお客様に受け入れてもらえるようにしなくてはいけないということで、商品の企画段階で、相当お客様の視点、特に女性の視点を入れることに取り組みました。

フルタイムで働いている皆様はあまり実感がないかもしれませんが、平日、普通に街を歩くと、ミニバンを運転しているのは女性が多いことに気付かれると思います。

それが、休日になると、2列目に女性が乗るという状況になります。

その為、女性が運転するという事と、女性が2列目に乗るということについて、どちらも大事になってまいります。こうしたことにいかに気づいてモノを作るかというのが大事なのです。

「セレナ」のプロジェクトチームには意思決定層のレベルに、男性も女性も両方いました。

両方いるというプロジェクトチームでやることは有効であったと思います。お陰様で「セレナ」は現在、ミニバンの中で最もお客様に買っていただく車になりました。

(設計の数値にまで落とす)

またこうした企画だけでなく、自動車づくりでは、実際の設計に落とすということが非常に重要です。企画の意図を汲んで設計の数値に落とすのです。この数値に落とすところにいかにジェンダーの視点を入れるかということです。

私どもは開発部門の中に「カスタマーエンジニアリング」という機能がありますが、そこで女性の視点と男性の視点、ジェンダーの視点をどうやって数値に落とすかというのを徹底的にやっています。昨年発売した「ノート」という車の後部席のドアの開閉角は、これはお子さんを乗せて2列目のチャイルドシートに乗せる時に、開閉角が90度近く開いていると乗せ易いのです。この開閉角を数値に落としており、実際には企画だけではなくエンジニアリングに女性の視点が入るということは非常に重要であるということでやっています。

また、生産の現場、生産ラインでは、技能員と呼んでいますが、女性が増えてきています。

女性が入ることによって、様々な作業環境の改善や、難しい・重い物を持つ作業をより軽くしたり、楽にするという活動を進めています。そのことは、すべての技能員（男性や年齢の高い方等）から見ても使い易く、やり易くなる作業ラインになっていき、最終的には品質を高く保つことに繋がっていきます。ジェンダーダイバーシティを進めるということは、わたくしどもの会社の中でのすべての工程で競争力を高めていくことに寄与しています。

このような活動を、今後も続けていきたいと考えています。

(表彰される)

こうした活動を通じて2008年にはアメリカにある「カタリスト」という団体から賞をいただいたり、昨年では日本にあるジェンダーダイバーシティのNPOから賞を頂いています。また、昨今は、テレビでも取り上げられていましたが「なでしこ銘柄」にも選定されました。

(今後の課題)

しかしながら、先程お話ししたように、女性の管理職比率は、まだ6.7%です。

まだまだ、私どもとしては、女性の力を経営の意思決定に反映しきれていないという課題認識でおります。こういったところを強く推進していきたいと考えると共に、更に女性のパイプライン、次世代のリーダーをどうやって作るか、ということについても注力していかなくてはならないと考えています。

特に、私どものような会社では、理系の学部出身の方がエンジニアとして入っていることが多いのですが、その分野に占める女性の比率というのは小さいのが現状です。もしかしたらIT業界の方が、様々な女性が入って活躍しているのではないかと思います。若い方々に日産に来て頂き、活躍してもらえ環境を作っていくことも、継続的な課題として考えています。

(おわりに)

私どもは、これからも、カルチャーだけでなくジェンダーという切り口でのダイバーシティも企業の競争力に寄与できるように、また、お客様との懸け橋になれるように、引き続きやっていきたいと考えています。

以上で日産でのダイバーシティについての話ということにさせて頂きたいと思っております。

本日は、この後も本会に参加させていただきますので、続きはこの後の機会ということで、ご質問があればお聞きいたします。

ご清聴ありがとうございました。

(拍手・・・拍手)

以上