

## 第3回ダイバーシティ研究会 レポート

日時 2005年8月4日 14時から17時

場所 新日本監査法人 会議室 (内幸町)

参加者 35名

事務局 JKSK 木全、清水、GEWEL 堀井、佐渡、佐々木

---

### 1. プレゼンテーション

#### 日産自動車 ダイバシティディベロップメントオフィス 吉丸由紀子室長

カルロスゴーン氏の講演ビデオにて、「ダイバーシティはビジネス上のコンペティティブ・アドバンテージである。"モノカルチャー"という快適な空間から脱して異なる人たちが一緒に仕事をすることは大きな力になる。」



日産自動車は 1933 年に創業した日本企業である。従業員グローバルでは18万3000人、日本では3万2000人、そのうち女性は5%強と2000人に満たない状況である。生産も販売もグローバルの比率が大変高くなっている。1999年以降、カルロス・ゴーンによるリバイバルプランで奇跡的な業績の急回復を果たし、今後の課題は「持続的で、プロフィタブルな成長」となっている。持続的な成長のキーワードがダイバシティだと考えている。性差だけではなく、国籍、年齢、個々のライフスタイル、価値観の違いなどこの違いを認めていくことが競争力の源泉であると考えている。

なぜダイバーシティが持続的な成長につながるのかというと、まず第1にお客様の多様なニーズに応じることができる。たとえば自動車の購入決定者の6割に女性が関与していること、600万台のうち400万台の意思決定に女性が関与していることがわかった。

最近発売されたSERENAという車種はBig, Easy, Funをテーマに女性の支持を得ている。4月に役職についてのマーケティングディレクターは女性だ。SERENAの特徴として、35歳前後の小さい子どもがいる女性でも簡単に操作でき、ベビーカーをたたまずに載せられるなど徹底的に女性

の声に応え、女性が使いやすい仕様になっている。女性のお客様によりよいサービスを提供するために販売店の女性比率も現在は一桁しかないが、3年で3倍にしたいと考えている。ちなみに製造を担当している日産車体の担当者も女性である。

このようにダイバーシティを推進する理由として、多様なお客様へのニーズに応えることとともに、優秀な人材を確保できる、結果としてCSRに貢献するということが挙げられる。

ダイバーシティディベロップメントオフィスは5人の部隊で日本の社員3万2千人に対する活動を行っている。主に女性のキャリア開発支援とワークライフバランスの推進、ダイバーシティマインドの定着の3つの分野に重点をおいて活動している。

女性のキャリア開発支援としては、女性社員への意識啓発、ロールモデルの提示や階層別トレーニングをして、女性をバックアップしている。

女性側にもさまざまな意見があるのも事実なので、属性でなく、パフォーマンスオリエンテッドであること、意思決定の場に女性がいることがよりよい業績向上につながることを周知している。また、キャリアアドバイザーが1対1のインタビューを通して適材適所の配置を行い、キャリアアドバイスをしている。延べ数百人の女性社員が参加している。キャリアイベントとしては、キャリアを今まで考えたこともない人たちに簡単にできるチャートやワークシートをやりながら自分のキャリアについて考えてもらうきっかけを作っている。キャリア開発に役立つプログラムとしてダイバーシティウェブサイトこれまでのキャリアでの経験や苦労などを語ってもらってロールモデルを紹介している。また、女性向けのトレーニングを実施している。

ワークライフバランスの推進として、男性も含めた働き方の見直しを進めている。クオリティオブライフを向上させることを目標にして、ハードワークになっている社員たちの「人生をもっと大切にしたい」という気持ちに応え、それによって仕事のパフォーマンスも高めようというものである。制度としては整ってきているが、運用がまだまだなので運用しやすいように改善を行っている。たとえば、育児しながら働く従業員に対するサポートとして、育休は2歳を超えた4月末までならし保育が終わるまでという規定に改善した。実際に働くお母さんたちの意見を反映したものである。マーチャンドという厚木のテクニカルセンター内に託児所を設置した。専門の会社に協力いただき、品質が高く大変好評をいただいている。申し込み者の半分以上が男性だった。ワークライフバランスは男性にも必要なんだと実感した。

またWEBを使って、女性に限らず、働き方を考え直そうというメッセージを送っている。父の日Web Siteを通じて「お父さん早くうちに帰りませんか」と書いたところ、これも予想に反して「よく言ってくれた」という男性社員からの声が届いている。

今後はテレワークなど働く場所などにこだわらない働き方を考えていきたい。



ダイバーシティマインドの浸透は、“個を活かす”というダイバーシティマインドを定着させる活動であるが、ハードルが高く、時間のかかる分野である。いままで日産は歴史があり、大きな企業であるという強みを活かしてやってきた。今、改めて人財をいかにモチベートし育成していくかという人のマネジメントのベースに取り組んでいる。これ無しには“個を活かす”というカルチャーにならないからだ。理解を得ていくためのダイバシティセミナーを開催したり、ポスターの掲示やイベント、ウェブなどのコミュニケーションも行っている。昨年12月にDDO室が発足した直後にアンケートを実施した。ダイバーシティって知っているかという問いに「知っている」と答えたのは半数程度であった。現在2回目を集計中だが、周知状況は改善し、さらに賛否両論のいろんな反応が出てきている。社内のイントラネットは2週間に1度更新し、メールマガジンで周知している。

Q:具体的な活動としては？

意思決定の場に女性をというのは管理職1.6%という女性管理職比率を2007年度末には5%とするKPIをおいている。今年の4月で2%強くらいである。その支援策として、管理職一歩手前の層に背中を押すようなマインドトレーニングを行い、そのもうひとつ手前の層には、業務について全社的な視野で業務全体を見直す機会の提供ということを実施している。

Qコストについて

託児所は人財の確保・定着のための投資と考えている。

長時間労働やヘッドカウントといった難しい経営課題との兼ね合いがあるが、マネジメントの質の向上でまだまだ改善の余地はあると考えている。

Q男性のマネージャーの反応は

ワークフォースの多様化が進んでいるところとそうでない部門などで受け取り方が違う。工場ライ

ンでも労働力の多様化が進み、重いものを持たずにスライドさせるなどの工夫がなされ、結果として労働環境の改善となっている。



#### 課題として

SERENAのマーケティングマネージャーが女性になったとき、社内の反応も様々であったと聞く。おかげさまで販売も大変好評でいまでは納得感をもって受け入れられている。また、ダイバーシティをテーマとするクロスファンクショナルチームでは女性が多いが、その他のクロスファンクショナルチームでは女性が少なく、日本が特に少ないということも指摘されている。

ありがとうございました。

最後に、ダイバーシティの活動は支持してくれる人を増やし、巻き込んでいくことである。長く時間のかかるプロセスだけれども、日産の工場で女性がいっただことで重労働が軽減されたケースのように女性が1人、2人とかわることでいい結果を生むことが見えてくるといいと思う。

#### その他

- ・GEの第4回ウィメンズネットワーク総会イベントの報告
- ・日本TIのフィーメールプログラム、意識調査ほか、ダイバシティ推進プログラムの報告
- ・日本イーライリリーのリーダーシップディベロップメントからはじめたケースの報告
- ・GEWELの米国ダイバーシティ・コンサルティング実地研修の予定
  
- ・次回は、P & Gのダイバーシティ推進のケース・スタディ

