

求めるのは社会課題を解決する
未来創造人材
志を同じくして「共創」を実現する
組織へ

執行役員
人事部長兼同健康推進室長
川島 渡
KAWASHIMA Wataru



自らの領域を乗り越えて共創する
未来創造人材として社員を育成

長期経営計画「Atelier2050」において、2050年のあるべき組織の姿を「強い情熱で変革に挑む共創者集団」と定め、社員の基本姿勢を「誠実を力に」「志で踏み出す」「協働を超えた共創へ」の3つとしました。共創を実現していくために何より重要なのが人材です。「誠実」という当社の強み・アイデンティティを維持しながら、多様な人材が目標に向かって挑戦し、自己の成長を図る組織を実現するため、当社は人材育成や環境整備に向けてさまざまな取り組みを行っています。

新たな製品・サービス、技術の種を継続的に生み出していくには、自らの領域（技術、部門）に閉じることなく、境界を超えた連携により、新たな価値を「共創」していくことが大切です。無意識に自己の領域に閉じこもって可能性を広げるチャンスを逃してしまうことがないよう、社員一人ひとりが思い込みや先入観、偏見、不安といった殻を破ってほしいと思います。

社会から求められるものを見定め、
新たな価値創出の目利き力を高める

当社では顧客課題の解決から生まれる新たなマーケット、それを見極める力を持つ人材のことを「目利き」と表現します。同時に、目利きは新たな価値の創出に必要な人材や才能を見抜く力でもあります。新たな研究テーマから技術を深掘りして製品やサービスを生み出し、事業に育て上げることは一人ではできません。志を同じくする社員がひとつのチームを作り、新たに加わる人材を目利きしながら最適な組織として運営して成長していくことが大切

です。当社総合職の約4割が研究開発に関わる人材ですが、研究一辺倒では目利きは育成できません。研究職の社員をマーケティング職に異動させるなどの機会を増やし、市場動向や社会から当社に求められるものを見定める能力を高めていけるようにしており、それがまさに「目利き力」を高めることにつながると考えています。

また、社員のキャリア開発、人材交流、評価などについて各部門の責任者と人事部が意見し合える場として、新たに人材開発会議を事業部・部門ごとに設置しました。これにより、現場で必要とされる人材像が明確になり、各部門特有の人材育成課題の把握とその解決が可能になると考えています。さらに2024年度より、タレントマネジメントシステムを導入しました。その機能を活かし、数年後に、社員の専門性・経験・スキルの可視化、人材配置の最適化などの実現を目指しています。

社員一人ひとりのキャリアプランを支援
領域を超えて共創できる人材を育成

当社に限らず日本全体にとっての大きな課題が労働力不足であり、優秀な人材の確保です。社員を職責・役割に応じて適切に処遇することを目的に、2022年に人事制度を一新して役割等級制度を導入しました。管理職層ではマネージャーとエキスパートの2つに分け役割を明確化しました。自身の目指すキャリアを見据えて、自己研さんや異動を自律的に考えて実行することを社員には期待しています。

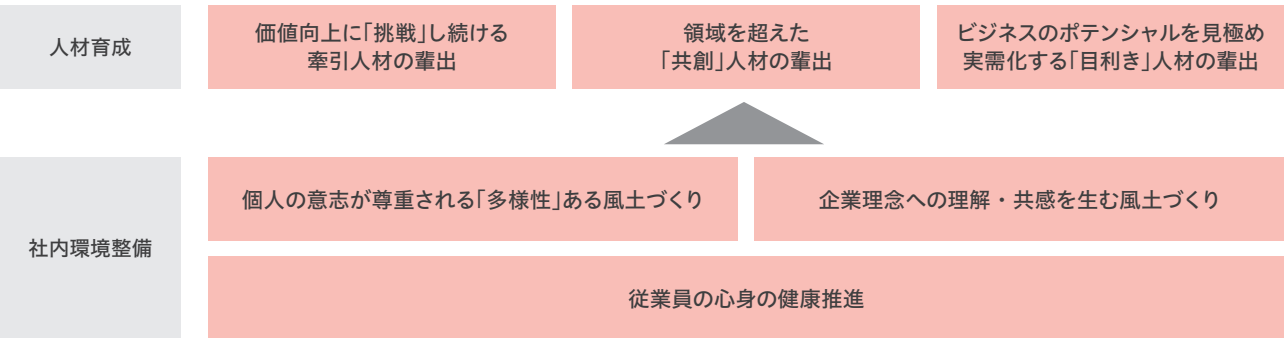
2023年度からは評価面談とは別に社員と上司によるキャリア対話を開始しました。社員が、自身の知識やスキル・キャリアの現状を把握するとともに、将来目指す姿を上司と共有し、自身の成長について考える機会となってい

ます。今後は社員のキャリアプランや、希望を考慮した人事異動も従来以上に実行したいと考えており、そのための仕組みとして公募制なども検討していきます。これらにより領域を超えた部門への異動を希望する社員が増え、生産性の向上や、目利き人材予備軍の増加といったことにつながっていくことが理想です。

人事部門は優れた人材の獲得に努め、長期的な視点で

人材を育てていくのが役割です。そのためには社員一人ひとりのキャリアプランを大切にすることや、会社の成長に貢献できる働きやすい企業風土を醸成していくことが重要です。これまで当社が培ってきた誠実な組織風土は残しつつ、志を持って新しい領域にチャレンジしていく人材をこれからも育てていきます。

組織の目指す姿の実現に向けた重要項目



◎関連情報：「2050年のあるべき姿」P25

指標	実績（2022年度）	実績（2023年度）	目標（2024年度）
挑戦に関する従業員意識調査肯定回答者割合	67.0%	71.0%	70.0%
共創テーマ提案数	134件*	144件	160件
多様性・キャリアプランに関する従業員意識調査肯定回答者割合	65.5%	66.0%	70.0%
企業理念への共感度に関する従業員意識調査肯定回答者割合	64.4%	64.9%	70.0%
高ストレス者割合	8.1%	7.8%	7.0%以下

*2023年度より導入した10%Challengeにおける取り組み数は、2022年度実績には含まれていません

重要項目1
価値向上に「挑戦」し続ける牽引人材の輩出

当社が今後も継続的な成長を続けるためには、価値向上につながる改善や提案を、「志（内発的動機）」に基づき、主体的に考え、自ら挑戦することで事業を牽引する人材を輩出することが課題であると捉えています。そこで、「挑戦に関する従業員意識調査肯定回答者割合」を本項目の指標に設定しました。仮説検証型研修やAi運動、2023年度より開始した10%Challengeなどの取り組みを通して、その向上を目指します。

●仮説検証型研修（2020年度より一新）

C3職（係長相当）昇格前研修では、「未来創造型リーダーシップの体得」を目的として、未来ビジョンと初期仮説（問いと答え）を策定し、それを数カ月かけて検証、軌

道修正を図りながら行動計画を精緻化します。

基幹職（課長相当）昇格前研修では、「人と組織の未来創造性を解き放つリーダーシップの体得」を目的として、リーダーシップの発揮、変革の促進を図りながら、世の中の知にアクセスし情報解釈力を鍛え、価値ある情報を収集、分析します。そのうえで、新たな事業、製品、サービスのアイデアを発想し、仮説検証プロセスを経て自社事業化へ展開します。

●10%Challenge（2023年度開始）

各人が志に基づく判断で、通常業務の領域外や、部門方針では明示されていない領域等のテーマへの挑戦に対し、年間労働時間の10%を充てて取り組むことができる仕組みとして2023年度より新たに導入しました。成果の有無にとらわれず挑戦を楽しむ文化の醸成や、新しいことに挑戦する経験を通じて自身の可能性を広げることを目

的としています。また、本制度の推進により、イノベーション創出と未来創造企業の実現、および本業だけでは得られない経験・スキル・知識・人材ネットワークの獲得による本業との相乗効果、社員自身のキャリア開発につながることを期待しています。

● Ai運動

各工場において、小集団活動をベースとして改善提案を行う当社独自の活動です。1978年にスタートし、毎年、各工場のほぼすべての操業員等が参加します。現場起点で価値向上につながる改善を継続するスタンス、前例にとられない提案力の向上を目指します。

重要項目2
領域を超えた「共創」人材の輩出

社会課題解決に貢献するための新たな製品・サービス、技術の種を継続的に生み出していくには、自らの領域（技術、部門）に閉じることなく、境界を超えた連携をすることによって、新たな価値を「共創」できる人材を輩出することが課題と捉えています。そこで、仮説検証型研修、10%ChallengeおよびAi運動などにおける「共創テーマ提案数」を指標とし、その増加を図ります。また、自社技術の新たな獲得、価値向上、および展開に向けて、社外関係者を巻き込み共創できる状態を目指し、他社との共同研究・共同特許出願や、社外への人材の outward・輸出・輩出など、一つの領域に固執しない、境界を超えた連携を促進していきます。

重要項目3
ビジネスのポテンシャルを見極め実需化する「目利き」人材の輩出

次世代の成長の源泉となる新製品・サービスを育成するには、市場ニーズを踏まえながら、代替が利かない「Must-Have」な製品ニーズを見だし、そのバリューチェーンの成長性も見据えた「目利き」のできる人材を輩出することが課題であると捉えています。「目利き」人材を輩出するため、起業家の持つ能力の開発と社内起業家の育成を目的としたイントラプレナーシッププログラムを実施しています。

また、研究・製造・営業といった職域を横断する人事ローテーションを積極的に実施することにより、研究職・技術者が顧客と直接対話する機会をできる限り設け、技

術起点だけでなく顧客・市場・社会課題起点でビジネスを見定める力を育てます。

● イントラプレナーシッププログラム

起業家の持つ能力の開発とその育成を目的として、イントラプレナー（企業内起業家）育成プログラムを2019年度からスタートしました。現役起業家のサポート、コーチングのもと、複数部署からの選抜混成チームを編成し、実プロジェクトを通して行動スキルを実践します。国内外潜在顧客からの情報収集、仮説検証を短サイクルで繰り返すことで、有望テーマを磨き上げ、イノベーターとしての行動の体得を目指します。

コロナ禍で中止の年もありましたが、2年に1度実施しており、2024年度は第3期生8名が受講中です。

トピックス
イントラプレナーシッププログラム受講者の声

当社では、お客様にプロトタイプとなるモノを見もらい、それと引き換えに情報をいただきながら製品開発を行うというのが、ある種の常識でした。もちろん、モノを作る前に“お客様が本当に欲しいもの”を把握してから着手すれば無駄をなくせるとは考えていましたが、今回のようにプロトタイプが何もなくコンセプトだけの状態で顧客にアプローチするのは初めての経験でした。当初は尻込みしていましたが、コーチの「行けない理由ではなく行く方法を考えよう」との厳しい指導をきっかけに覚悟を決めました。結果的に、想像していなかった顧客の反応と、調べても得られない生の一次情報を得ることができ、顧客の“真の困りごと”をつかむことができました。これまでの自分とは、お客様の本質的な声を聞くことができていなかったことに本プログラムを通じて気づきました。意識が変われば行動も変わる。今では、他のテーマでも初期段階からどんどんお客様のところに行って、お客様が真に求めているものは何かを常に考えるようになりました。

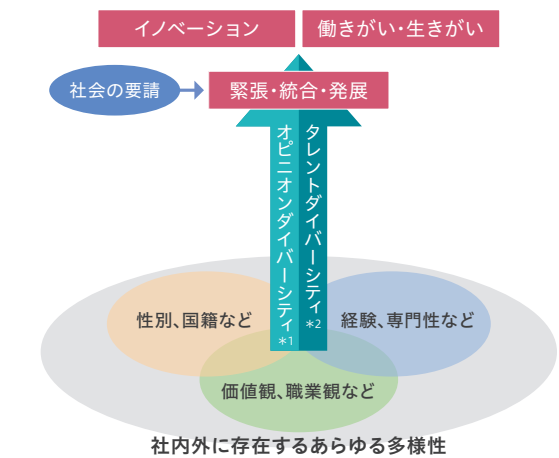


重要項目4
個人の意志が尊重される「多様性」ある風土づくり

価値向上に「挑戦」し続ける人材を育成するためには、ともに働くすべての人の多様性が尊重され受け入れられると同時に、その多様な個人が有する意志（異見）を交わすことができる風土づくりが課題であると捉えています。そこで、「多様性・キャリアプランに関する従業員意識調査肯定回答者割合」を本項目の指標に設定しました。従業員と人事担当役員が直接対話できる機会の設置や、個々のキャリアプラン構築のための対話、さらに、従業員一人ひとりのライフスタイルに合わせた働き方を推進する諸制度の導入を通して、その向上を目指します。

● ダイバーシティの推進

当社では、年齢、性別、国籍などにかかわらず、多様な人材が、幅広い分野において活躍しています。今後は、価値観、能力、経験など、属性では表されない多様性を活かすことで企業価値を向上すべく、さらにダイバーシティを推進していきます。



*1「オピニオンダイバーシティ」(多様な意見の融合)：
自由闊達な雰囲気の中で多様な意見が表明、融合されている状態
*2「タレントダイバーシティ」(多様な才能の発揮)：
個々の強みが認知、発揮され、組織として高いパフォーマンスを発揮している状態

● 女性活躍の推進および次世代育成支援

ダイバーシティビジョンの達成に向けて、一人ひとりの個性や才能が存分に発揮されるには、あらゆる多様性を尊重し受け入れる環境と、ワークライフバランスの実現が不可欠と考えています。

女性の登用に関しては、新規学校卒業者の女性総合職採用比率目標を30%以上とし、さらに社内の各部門における職域拡大に取り組むことで、2023年度末に女性総合職比率は11.8%まで向上しました。

日産化学株式会社 行動計画（抜粋）

計画期間	● 2021年4月1日～2026年3月31日までの5年間
課題	● 一人ひとりの個性やライフステージに応じた多様な働き方の浸透が不十分
目標1	● 総合職に占める女性比率を13%以上とする
取組内容	● 総合職の新卒採用に占める女性比率を30%以上とする ● 女性社員のネットワークづくりの支援（勉強会や交流会等）
目標2	● 女性管理職（課長級以上）の人数を2倍にする
取組内容	● 早期抜擢を可能にするための人事制度の検討 ● 中長期キャリアを考える機会の提供 ● 社内外の女性役員、女性管理職との交流会等によるネットワークづくりの支援
目標3	● 男性社員の育児休業取得を促進する
取組内容	● 子が生まれた男性社員と上司に、育児休業取得を推奨するための施策の検討および実施
目標4	● 計画期間中の年休平均取得率（管理職含む）70%以上を継続する
取組内容	● 労使で定めた当社独自の年休取得目標（年10日）の徹底

トピックス
女性リーダーシッププログラム

2024年1月～4月に、女性社員を対象としたリーダーシッププログラムを実施しました。従来の管理職像にとらわれることなく、自分らしいリーダーシップの発揮により、職場の関係性や環境に自ら働きかけるチェンジリーダーの育成を目的としています。手上げ制により集まった15名の参加者は、各々が日々感じている職場の違和感に向き合い、小さな行動を継続して起こすことで自己および組織の変容を体感しました。プログラム後半は3つのチームに分かれ、大規模な社内アンケートやヒアリングを根拠に一人ひとりの個性や才能が最大限に発揮される組織の実現に向けたプレゼンテーションを行いました。本プログラムには、社長、女性社外取締役をはじめ、参加者の上司も参加し、提言をもとに共通の言語で多様性を受け入れる組織について考える機会になりました。4カ月間仲間とともに試行錯誤をしながら行動を起こした参加者の間には、部署の垣根を越えたネットワークも形成されました。今後も女性活躍をダイバーシティ推進の大きな柱として、さまざまな施策を行っていきます。



●キャリア対話

個々の個性を活かし仕事に対するやりがいを育むよう、年に1回、評価面談とは別に本人と上司によるキャリアプラン構築のための対話を2023年度より開始しました。

今後は、「キャリア＝会社での仕事経験、異動」として捉えるのではなく、「キャリア＝その人自身の価値観、あり方に基づく生涯の経験」と捉えるため、対話の内容は「仕事」ではなく「人」に焦点を当てた内容としています。

●ワークライフバランスのための各種制度の導入

当社では、フレックスタイム制度、時間単位年休制度、年休取得率の向上（実績取得率80%以上目標）、失効年休を看護や介護に利用できる制度を導入しています。2023年度からは在宅勤務制度を恒久制度化しました。また、2023年に「子育てサポート企業」として厚生労働大臣の認定（くるみん認定）を受けました。今回の認定は、2018年に続き2回目の認定となります。



Web

「ダイバーシティの推進」

https://www.nissanchem.co.jp/csr_info/communication/employee/respect.html

「働きやすい職場づくり」

https://www.nissanchem.co.jp/csr_info/communication/employee/dialogue.html

重要項目5

企業理念への理解・共感を生む風土づくり

社会課題解決に貢献し、当社が社会とともに成長するためには、一人ひとりの従業員が企業理念と「生きがい」とを重ね合わせ、事業活動の根幹である企業理念への共感度を高めていくことが課題であると捉えています。そこで、個々の従業員が、企業理念・ビジョンの実践に貢献しているという実感を伴って働くことができる風土を醸成するため、サステナビリティ・IR社内説明会の開催や、社長自らが毎年各拠点を訪問し、従業員への講話や直接対話の機会を設けるといった取り組みを進めています。このような取り組みにより、「企業理念への共感度に関する従業員意識調査肯定回答者割合」の向上を目指します。

重要項目6

従業員の心身の健康推進

当社は、従業員の心身の健康を「健全な企業の成長を支える基盤」と考えており、その健康の維持・増進を目的にさまざまな施策を実施しています。具体的には、高ストレス者割合の低下、適正体重者（BMI〈肥満度〉指数が18.5以上25.0未満）割合の増加などを目指し、定期健康診断の受診の推進、ストレスチェックの実施、全従業員対象の健康管理能力向上セミナーの実施などの取り組みを進めています。

また、レスポンシブル・ケアマネジメントシステムを通じて、労働災害の防止、労働者の健康増進、快適な職場環境の形成に努め、各事業所の安全衛生レベルの向上を図っています。

これらを含む取り組みの結果、プレゼンティーイズムによる生産性損失低減や、「ホワイト500」など、健康経営に関する総合的、客観的認証取得を継続することを目指します。

●メンタルヘルスケア

当社は、2015年にストレスチェックを導入しました。毎年、結果の組織分析とその報告会を各事業所で実施しています。報告会には、工場長や研究所長をはじめ、管理監督者や組合役員など200名以上が参加し、職場環境改善計画の策定を行っています。

管理監督者向けには、定期的にラインケア研修を実施しています。従業員向けには、セルフケアのためのe-learningや従業員と家族が利用可能なカウンセリングサービスを導入しています。

●健康経営優良法人 ―ホワイト500―

健康保険組合と協働し、健康基本方針の重点項目である「生活習慣病」「メンタルヘルスケア」などを中心に、従業員の健康づくりのための施策を実施しています。これらの



取り組みの結果、経済産業省と日本健康会議による「健康経営優良法人 ―ホワイト500―」に8年連続で認定されています。

Web

「従業員の健康維持向上」

https://www.nissanchem.co.jp/csr_info/communication/employee/workplace.html