

# 社内公用語は実質的に「英語」 —グローバルな仕事には英語は不可欠

日産自動車は1999年にフランスのルノーと提携し、カルロス・ゴーン氏をトップに迎えて以降、社内では英語を事実上の公用語として定着させてきた。名実ともにグローバル企業になった同社の取り組みを、人事本部・人材開発グループの津田知佳氏に聞いた。

(聞き手：『月刊グローバル経営』編集長 西川裕治)

## 役員会も資料作成も全て英語

一日産自動車の社内ではどんな機会に英語が使われていますか。

津田：日産自動車の場合は、約半数の役員が外国人です。人事部門もトップの常務は米国人です。その意味で、上程する書類は全て英語です。また当社では、役員会議は全て英語で行われています。そのための資料も全て英語で作成されます。現在では役員会議では通訳も入らず、英語で実施しています。また提携当初から外国人役員に対しての説明や説得をするための英語力が必要でした。そのために2008年ごろまでは、役員に近い上部の人たちの英語力のアップが急がれた時期があり、幹部層に対する英語研修が頻繁に行われていました。

現在、当社の売り上げの7割以上は海外です。そのため最近では、現場の社員を含めて2万4000人の本社社員全員の英語力のレベルアップが求められる時代になってきました。海外への技術移転もどんどん進めており、現場の人たちも海外に行く機会が増え、また、海外との英語でのやりとりも急増しています。本社内にも外国人の社員が大勢います。つまり、現場においても英語のニーズがあり、いやおう否応なしに英語コミュニケーションが必要となっています。

例えば日常の会議では、外国人が1人でも入れ

ば、それがフランス人でも中国人であっても、直ちに言語は英語に切り替わります。社内で経営に対する提案資料なども英語ですし、外国人上司とのコミュニケーションも英語で応える必要があります。社内での連絡メールは、日本語と英語で併記されています。

これまでは北米市場が全体の売上げをリードしていたのですが、今では中国を筆頭とする新興国市場が著しい伸びを示しています。その意味では、当社では以前とは異なり、ネイティブのような流暢な英語よりも、アジア地域に代表されるように第2外国語として英語を習得した人たちの英語でのコミュニケーションが急激に増え、その重要度も高まっています。

## ダイバーシティには「共感力」

—会社としてグローバル人材をどう定義し、育成のための取り組みをされているのですか。

津田：当社では、全社の取り組みとしてダイバーシティを促進する「ダイバーシティ・ディベロップメント・オフィス」を設置しています。そこから「ダイバーシティのある環境で仕事ができる人材を目指す」という趣旨のメッセージを継続して発信しています。例えば、「市場がグローバルになっており、そこでの多様なニーズを吸い上げ、ニーズにマッチした商品をお届けできるような