

[研究ノート]

パナソニックグループのダイバーシティマネジメントについて

パナソニック株式会社
東京支社人事総務グループ グループマネージャー
中村好伸

〈要旨〉

当社は現在 たゆまぬイノベーションで成長を続け地球規模での健全な事業活動ですべてのステークホルダーから支持される企業「グローバルエクセレンス」となることを目指して中期GP3計画を推進している。当社の基本の考えである衆知を集めた全員経営はまさに多様な人が入り交じり個性を発揮してひとつの方向に向かうダイバーシティマネジメントそのものと考ええる。異文化経営学会 15 回研究会で松下グループのダイバーシティマネジメントについてという題で、1. 松下電器の概要 2. 多様性推進の取り組み 3. e-Work (テレワーク) の展開 4. 高齢者雇用について 5. 人材開発の取り組み を発表させていただいた。当日の発表原稿を元にパナソニックグループのダイバーシティマネジメントをケース・スタディの形で紹介する。

〈キーワード〉

経営理念、破壊と創造、多様性、ワークライフバランス、e-Work

1. パナソニックの概要

当社の前身は1918年(大正7年)3月7日、創業者である松下幸之助、妻むめの、後に三洋電機創業者となる弟の井植歳男によって松下電気器具製作所として現代で言えばベンチャー企業として創立し、2008年に創立90周年となった。創業以降、数多くの苦難があったが、お客様の変わらぬご支持をいただき、何とか乗り越えることで、現在は、売上高が連結で9兆689億円、全世界に約30万名の社員、国内外に556社を超えるグループ連結会社を持つ企業へと成長することができた。

ブランドとしては、ナショナル、パナソニックなどがあったが 2008年10月1日をもって白物家電もナショナルからパナソニックに変更し、社名もパナソニック株式会社となり社名とブランドを統一した。

売上高を見ると、1997年に連結ベースで初めて海外売り上げが半分を超え、年々海外のウエイトが高まっているがまだまだ不十分な状況である。

事業分野としては、半導体やデバイス、AVネットワーク関連、アプライアンスとサービスソリューションをカバーして、それぞれの分野ごとに14ドメインを定め、ドメインがその製品分野の全責任を持つ体制としている。

パナソニックを理解いただく上で、重要な鍵となるのは「経営理念」で 人間一人ひとりに、生きるうえでの信条や志があるように、企業にも事業をすすめるうえでの拠りどころ、バックボーンが必要であり、これを、はっきりと示すものが「経営理念」だ。

パナソニックの経営理念は、創業者である「松下幸之助」の日々の経営活動から感じられた実践的事業哲学によって生まれたものである。それは、会社はなんのために存在するのか、どのような事業で存在意義を示すのか、ということを表わしている。

我々には、社会から人やモノ、そして資金といった経営資源をお預かりして、事業活動を行なう「社会の公器」であるという考え方、 また、常に革新を続けていくという「日に新た」という考え方、心からお客様に対し誠実な気持ちで対応し、お客様の期待を、さらに超える価値を見出しお届けするという「お客様大事」という考え方、全従業員の衆知が啓発され発揮されることによって世界に貢献できるという「衆知を集めた全員経営」といった理念が脈々と受け継がれている。

2. 「破壊」と「創造」

当社の中村会長は、2001年に社長に就任早々「超・製造業」という理想を掲げ、経営中期計画「創生21計画」を策定した。

社会構造の変化を踏まえ、過去の成功体験の呪縛から脱却し、軽くて・速いお客様本位の21世紀型のビジネスモデルに変えることをめざした「破壊」と「創造」を機軸とした取り組みである。この「破壊」とはすなわち構造改革のことであり、「社会の公器として豊かな生活の実現に貢献する」という経営方針のみが不変の聖域で、それ以外の変えるべきものは全て変えるという断固たる覚悟での取り組みで、まず事業ドメインを整理し、

- 1) 事業の重複排除
- 2) 開発リソースの集中

3) 開・製・販一元化

という3つのねらいから抜本的な事業再編に取り組んだ。これによりまずは高成長・高収益なグループを創造するための基盤を確立できたと考えている。

また「創造」とは、すなわち成長戦略のことであり、成長事業の推進を図る取り組みだ。これらの取り組みを通じ、「21世紀も社会に貢献し続けることのできる軽くて・速い松下」世界中のお客様に「安心・安全・愛着」と「夢・感動」をお届けする松下を実現していくことをねらいとして取り組んだ。21世紀は技術が大進化を遂げる時代であり、エレクトロニクスメーカーも、世の中に貢献すべきテーマが大きく広がる。

パナソニックの目指すビジョンは2つあり「ユビキタスネットワーク社会の実現」と「地球環境との共存」に貢献することである。地球環境との共存に向け、持続可能な成長を実現していくことは、21世紀における企業の使命。この2つの崇高なビジョン達成に、我々の事業が役立つということは、実に素晴らしいことだと思う。

3. パナソニックの人事の考え方

「事業は人なり、物をつくる前に人をつくる」という創業者の言葉の通り、創業当時から人を大切に、しっかり育成していくという伝統があり、それが今日、ワークライフバランスを積極的に推進するベースの考え方となっている。

ここでパナソニックの人事の基本的な考え方を紹介したい。企業には、お金やモノ、情報や時間、さらにはブランドや企業イメージ、社風等の形には表れない「見えざる資産」に至るまで、様々な経営資源がある。パナソニックという会社は、それらの全ての経営資源の中で、とりわけ「人」「人材」を大切にしてきた会社である。ピーター・ドラッカーの言葉に「あらゆる経営資源の中で、成長可能なのは人材だけである」という言葉がある。当社は、まさにその考えを実践してきた会社と言える。

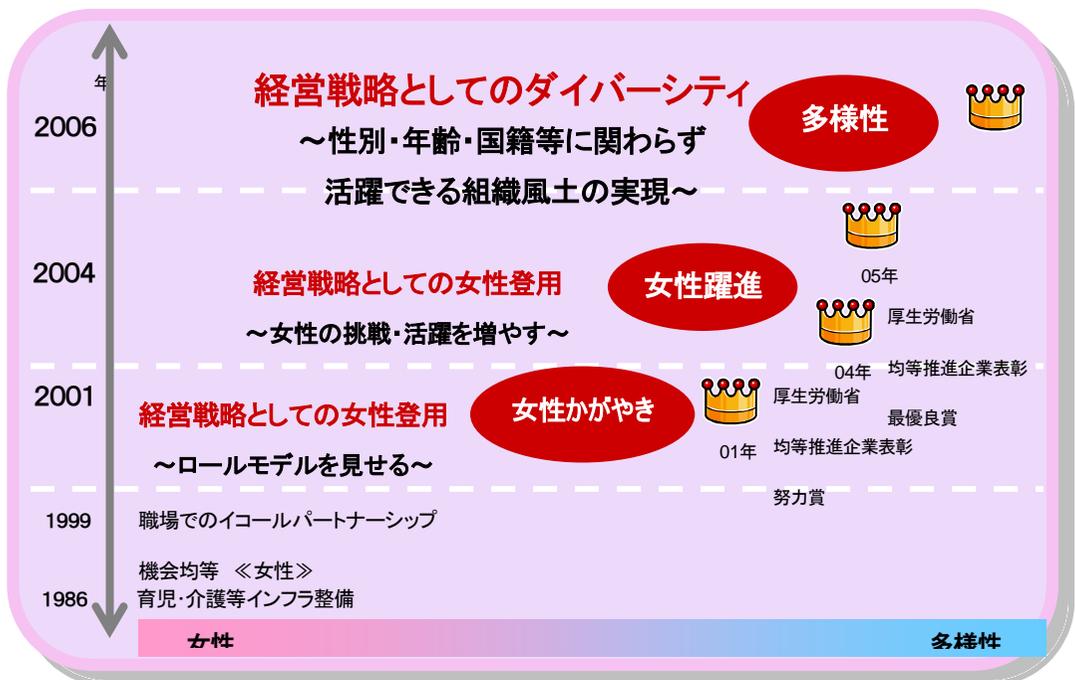
整理すると、「全員経営」「実力主義」「人間大事」という3つが、当社の「人」に対する考え方の基軸であり、人が「事業」を作り、「創業」していくとすることを強く意識させる事が人材の育成につながる。パナソニックは、経営理念を会社と個人の双方で共有し、仕事で繋がりがながら、個人は「仕事を通じた自己実現」を、会社は「継続的な経営成果の最大化」に取り組むことにより、事業を通じて世界中の皆様のお役に立ちたいと考えている。

4. 多様性の推進

当社の会長である中村は、社長就任当初から、「多様なお客様のご要望にお応えし、『お客様

価値』を創造し続ける企業であるための経営施策として、『女性の経営参画』をもっと拡大し、「多様性にあふれ男女がともにかがやく松下」を実現しようという強い思いを持っていた。パナソニックの事業は幅広く、国籍、性別、年齢を問わず、多様・多才な人材が自らの創造性や専門能力を発揮する場は数多くある。そして、これまでも、特に女性の活躍する場や機会の拡大を進め、一定の成果を上げつつあるが、まだまだ十分とはいえない。

2001年4月に「女性かがやき本部」を発足し、取り組みを加速してきた。発足にあたり当時の中村社長は「この取り組みが、真のグローバル企業への第一歩であるということ、経営責任者の方々には十分に認識いただき、率先垂範して取り組んでいただきますようお願いいたします。そして、社員の皆さんの大いなるチャレンジに、期待しております」と話した。社会から信頼される社員・ブランドを育て守るためには、お客様のさまざまなニーズに、グローバルかつスピーディーに対応していくことが必要だ。そのためには、多様な人材が自由闊達に活躍できるお客様本位のフラットな組織でなければならない。そういった思いから、これまで多様性あるパナソニックの実現に向けて「女性かがやき本部」、「女性躍進本部」を中心に全社的な取り組みを進めてきた。2006年からは、経営戦略としてのダイバーシティ、性別、年齢、国籍にかかわらず、活躍できる組織風土の実現をめざして、多様性推進本部を新たに設置し、活動を進化させている。



図表1 多様性推進活動のマイルストーン 社内資料より

5. 両立支援の取り組み

当社の、両立を支援する制度として、ワーク&ライフサポートプログラムがある。これはに、休業・勤務制度に関するもの、情報・コミュニケーションに関するもの、育児・介護支援に関するものがある。これらの両立支援制度（ワーク&ライフサポートプログラム）はもちろん男性も取得することができ、徐々に育児休暇等をとる男性社員もでてきた。87年に両立支援制度を整備した時から、育児休業制度や育児勤務といったものがあったが、これらはどうしても「出勤するか、休むか」しか、選択の余地がなかった。このワーク&ライフサポートプログラムでは、もっと柔軟な勤務を可能にしている。これにより、在宅勤務や、週2、3日出勤し残りを在宅で仕事をする、コアタイム勤務や半日勤務など、仕事と環境に合わせて柔軟に働き続けることが可能になった。

情報・コミュニケーションという部分では、社内のイントラネットにコーナーを設け、行政や会社の両立支援情報を掲載している。ここにはチャットコーナーがあり、昇格・処遇・育児など様々なテーマについてイントラネット上で意見交換をしている。

育児・介護支援という部分では、ベビーシッター会社との法人契約といったこともしている。また、制度を定着させるために、上司や管理職を巻き込んだ活動を展開している。さまざまなツールを駆使し、女性のキャリアアップや、女性部下育成に関するノウハウの共有を推進している。たとえば、管理職向けに、「女性社員育成ガイドブック」や、「妊娠・育児中の部下育成ガイドブック」を配布し、イコールパートナーシップ研修を全国で展開した。また、イントラネット上に、ワーキングペアレンツのナレッジマネジメントのコーナーを設け、子育てと仕事の両立について、先輩の知恵を後輩に伝えるという取り組みも行った。

6. e-Work（テレワーク）の展開

e-Workとは、情報通信技術を駆使した、従来のオフィスワークにとらわれない、ユビキタスでフレキシブルな働きかたであり、在宅勤務や、モバイル勤務、スポットオフィスでの勤務等が含まれる。

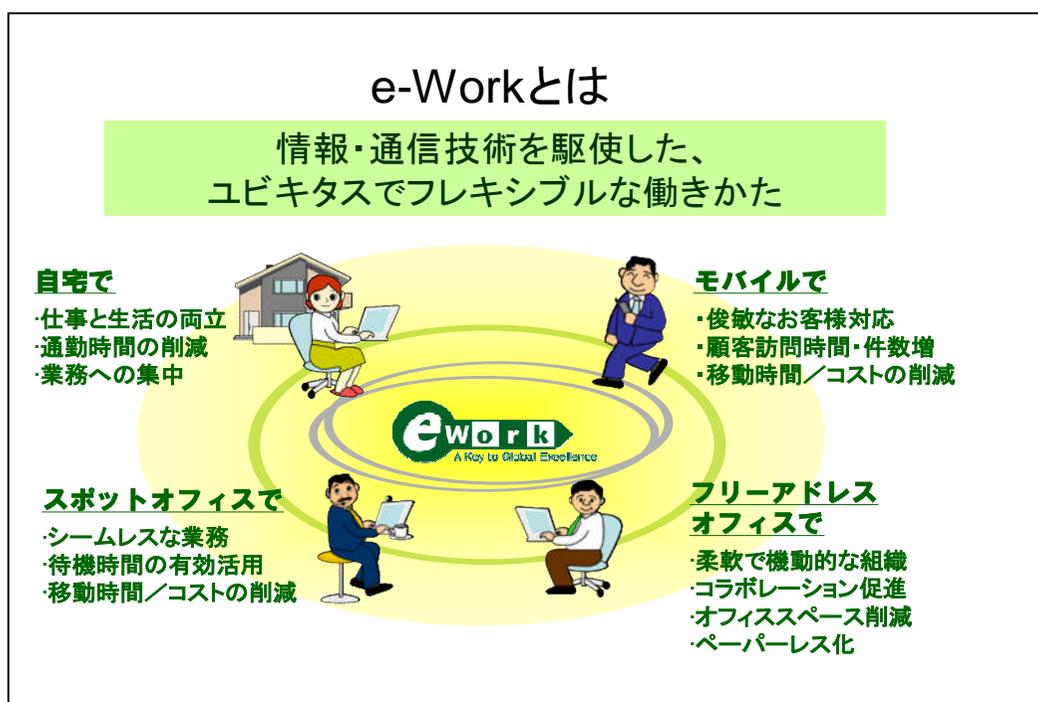
e-Workによって通勤時間や客先とオフィスとの間の移動時間を最小化したり、集中して業務を行うことで生産性を高めることが可能で、またそのようにして生み出された時間を、仕事とプライベートにうまく振り分けることで、ワークライフバランスが実現できる。

では、なぜ、今、パナソニックは、e-Workに全社を挙げて取り組んでいるのか？
当社がe-Workを推進するにあたっての、社会的背景は、まず、お客様の価値が今までで

上に多様化している。2点目には、少子高齢化とそれに伴う労働力不足が懸念されている。そうした中で、ワークライフバランスや柔軟な働きかたに対する関心が高まっている。また、IT技術の著しい進歩により 安価で高速の通信インフラが整い、いつでもどこでも仕事ができる環境整備が進んでいる。この4点と考える。

このような背景のもとで、パナソニックとしては、日本人・男性中心の単一的な社員構成、「仕事すること＝会社にいること」という価値観や、部門を越えた情報共有が少ないといった課題に対応するため、組織風土、制度、仕組みの面から総合的に取り組み、生産性を高めながら、多様な人材が活躍できるように、働きかたを改革していくことが不可欠であると考えている。

e-Work推進のねらいは、ITを駆使したユビキタスで柔軟な働き方であるe-Workを活用することで、グローバルエクセレンスへの飛躍、つまりはグローバル競争に勝ち残っていくための、会社、社員、社会のWinを実現することである。



図表2 e-Workとは 社内資料より

7. 高齢者雇用について

少子高齢化社会を迎え 次のような考えで 高齢者の雇用についても真剣に取り組んでいる。

(1) 少子・高齢化の中で「60歳以上の就業確保」は時代の要請であり、厚生年金支給開始年

年齢の引上げの観点からも社会的責務を果たす。(2)「60歳以上の就業確保」は、60歳定年の延長上につくるものではなく、60歳定年という区切りをつけた上で従業員の適性と能力を考慮し、職との適合を図り、労働市場を創出しようとするものである。(3)従業員の約6割が定年後の継続雇用を希望しており、その要請に応える。

具体的には「社会との調和」、「経営との調和」、「従業員との調和」を視点とし、(1)60歳定年を基軸として「業界・市場水準賃金」での再雇用を行う、(2)健康で働く意欲を持った「自立した個人」の専門性、経験、技能を経営に活かす、(3)60歳以上のマンパワーを活用して経営成果を生み出す職と人のマッチングを行う、(4)会社は一定の仕事の提示・紹介をし、従業員は自らも職を探す努力をする中で自主的就業判断を行う、(5)意識の切り替えを目的とした研修を実施する、ということである。

パナソニックのダイバーシティマネジメントの取り組みについて紹介してきた。このように地道な活動が認められて第1回「子どもと家族を応援する日本」功労者表彰において 内閣総理大臣賞を頂いた。今後も 性別・年齢・国籍にかかわらずすべての従業員がその人の持つ個性や能力を最大限に発揮し調和して最高のパフォーマンスを実現し、真にグローバルエクセレンスと言われる会社になれるよう努力を続けたいと思う。

最後に 多様性推進本部ビジョンを紹介する。

「パナソニックは真のグローバル企業として異なる価値観を認め合う、多様性あふれる風土の構築を目指します。その中で、自立した個人が自由闊達に個性・創造性を発揮し会社も個人も成長しつづけることによって《グローバルエクセレンス》を実現します」。