2013年（平成25年）6月17日

社内情報

Azalea

6.17 号外

発行所　パナソニック デバイス労働組合 長岡京支部
発行人　南俊幸　編集人　経営政策部
長岡京支部HP　http://www.pidungk.com /（最新組合情報をアップしてます！）

長岡京支部スローガン

笑顔で元気と活力を！

セミコンダクター事業部に対する 経営提言報告

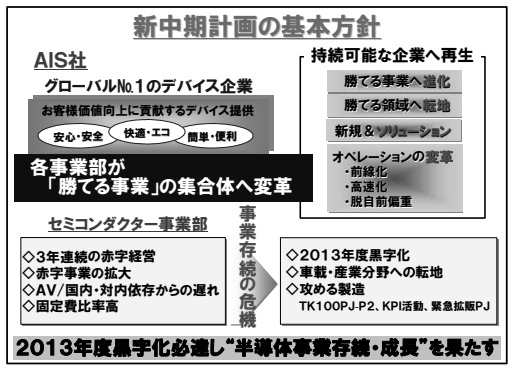
２０１３年５月１４日（火）セミコンダクター事業部労使協議会の開催時に、セミコンダクター事業部が現状抱える課題とその対応策について長岡京・岡山・新井・魚津・砺波・ＤＳの半導体関連６支部から藤本事業部長に対して経営提言を実施しましたので、その内容について組合員の皆様にご報告いたします。

セミコンダクター事業の 再生をめざして!

経営提言内容

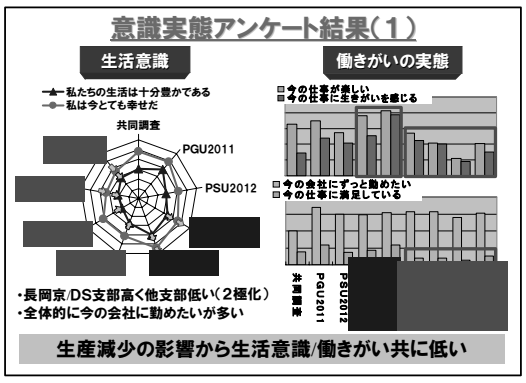
セミコンダクター事業部は厳しい状態が続いており、２０１３年度は正に事業存続の正念場になります。２０１５年までの３年間の中期計画を策定し、当社の強みを活かし、成長市場である車載・産業インフラ分野への転地に向かって従業員一丸となって取り組んでいく意思固めが必要になっています。

このような中、大きな組織変更を行い、役割と位置づけが新たになったセミコンダクター事業部で働く人と行動の成長を果たし、「人を活かす」経営を進めていただき、半導体事業の生き残りの先に生成発展へとつなげるための経営提言をします。

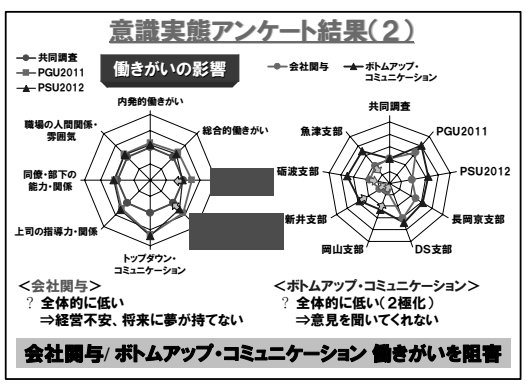


４月からＡＩＳ社となり、新たに再出発したデバイス部門としては「グローバルＮｏ．１」のデバイス企業を目指し、お客様価値向上に貢献するデバイスの提供を進めていくとともに、各事業部が勝てる事業の集合体へ変革するべく取り組みを進めています。

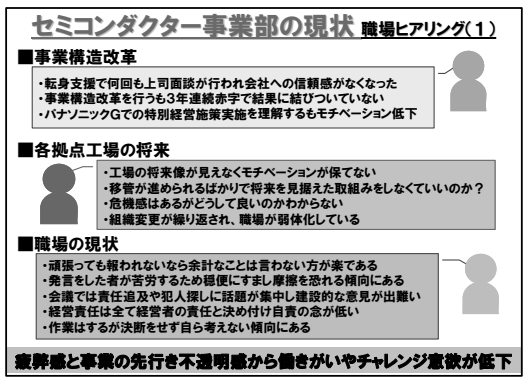
私たちのセミコンダクター事業部では、昨年度の販売計画の大幅未達に伴い、３年連続の大赤字を計上、正にのるかそるかの危機にあるといえ、２０１３年度は絶対の黒字化、転地、攻める製造を中期計画の柱とし、３月１日以降半導体の歴史を刻むとして新たなスタートを切っています。



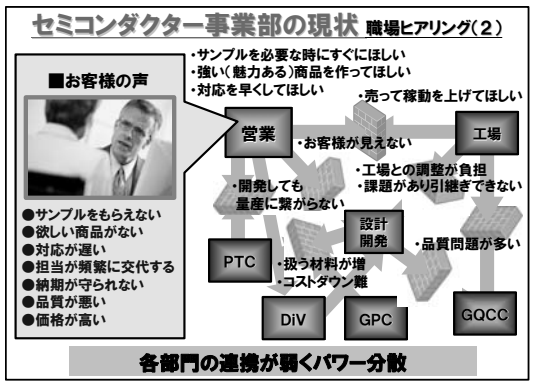
このような経営環境の中、まず組合員の状況を昨年行なった意識実態アンケートを使って調べました。左側のレーダーチャートは「生活は豊かか？」「幸せか？」に関する回答であり、右側のグラフは「仕事が楽しいか？」「満足しているか？」に関する回答です。半導体製造拠点においては、生産減少の影響からか、いずれの設問も肯定的な回答は低い状態となっています。



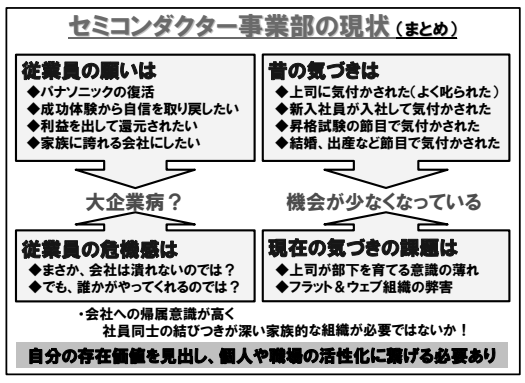
次は働きがいは何が大きく影響するのかについて調べたものです。特徴有るものとして会社関与とボトムアップコミュニケーションについてＰＧＵ調査と大きな差が出ています。詳しく支部別で見ると、会社の状況に対する考えを聞く会社関与設問に対しては、長岡京・ＤＳ支部を除き生産状況の影響を大きく受ける拠点の肯定的意見は少なく、ボトムアップコミュニケーションについては全体的に意見を聞いてくれないという回答が多いという実態となっており、これらの部分が働きがいを阻害している要因と言えます。



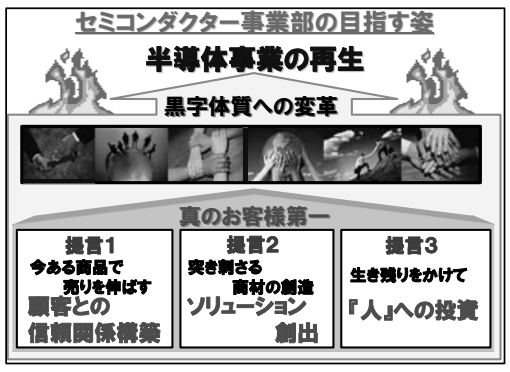
また、職場ヒアリングを行なった結果では、昨年度から今年度にかけて実施してきた事業構造改革に対する不満の声があがっているとともに、会社・工場の将来不安や人員配置アンバランスが原因と考えられる繁忙感などの意見が大半を占め、疲弊感や将来不安から働きがいやチャレンジ意欲の低下が伺われます。



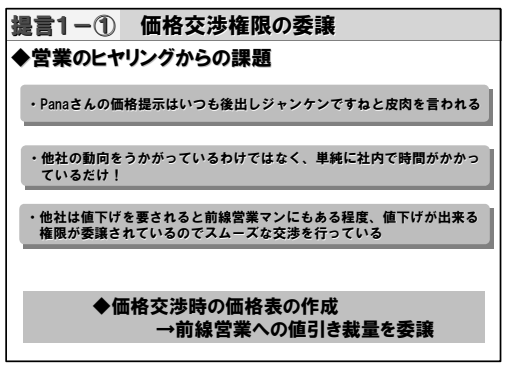
さらに各セクション毎のヒアリングにおいてはお客様を基点にして考えると、「サンプルが無い」「対応が遅い」「価格が高い」という声に対して営業部署と関わるそれぞれがそれぞれの対応部署について不平や不満を持っており、その組織間の壁が高く厚いため意思疎通ができず、連携が悪いため、課題解決に向けた動きが弱いのが現状です。



ここまでの意識調査とヒアリングをまとめると、従業員はパナソニックの復活や自信を取り戻したいと考えてはいるものの、自分ではなく誰かがやってくれるだろうという状態になっており、大企業病ともいえる状態に陥っているのではないかと考えます。かつては、上司によく叱られ、昇格試験などで気づきがありましたが、現在はフラット＆ウェブ化、大括り化の弊害から部下育成の意識が薄れその機会が無くなっているものと考えます。今こそ自分の存在価値を見出し、個人や職場の活性化に繋げる仕掛けを行うことが急務であると考えます。

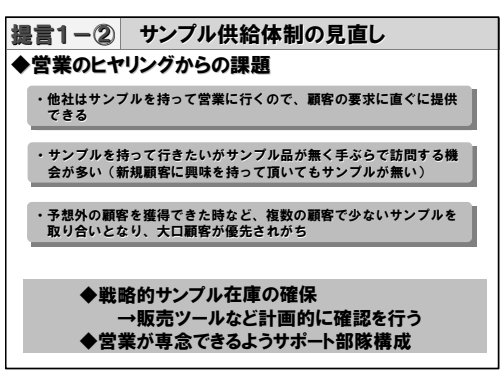


そこで半導体６支部として、半導体事業の再生を実現するため、従業員の総力を結集し、黒字体質への変革に向けて真のお客様第一を目指し、これら３つのテーマで経営提言を行います。

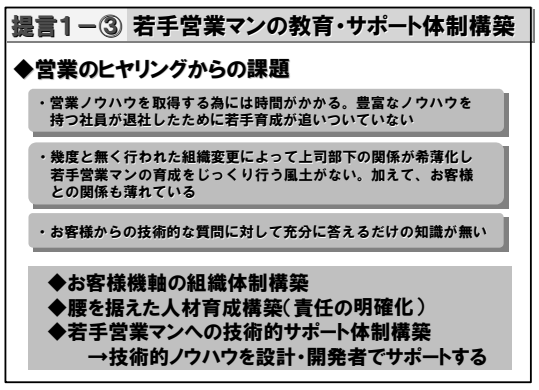


顧客との信頼関係構築に向けて、一つ目として価格交渉権の委譲についてです。

営業部門からのヒアリングをさらに詳しく見てみると、「パナソニックさんは価格提示がいつも遅いと言われる」「他社の営業マンには値下げ権限がありスムーズな交渉を行なっている」という意見が多く聞かれることから、お客様への対応スピード向上に向けてツールを整備した上で、前線営業マンへの値引き裁量権を一部委譲することを提言します。

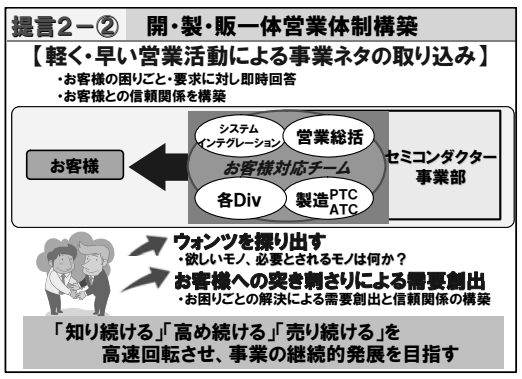


また、「顧客からのサンプル要請に対してこたえられない」「少ないサンプルの取り合いになる」という声も多いことから、営業方針・計画を明確にした上で、顧客への効果的な攻めに向けた環境整備の一環として、戦略的なサンプル在庫の確保と営業活動に専念できるようにサンプル供給サポート部隊を編成することを提言します。



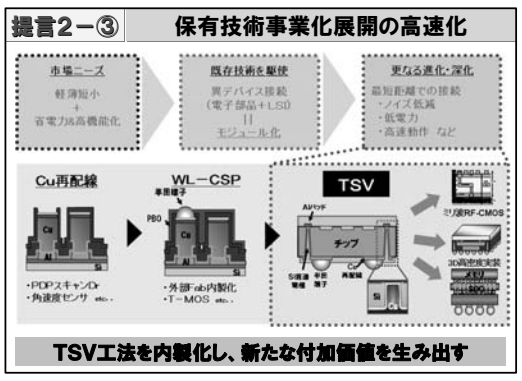
さらに、「ベテラン営業マンの退職によってノウハウの引継ぎがされていない」「度重なる組織変更で上司・部下間の関係に加えてお客様との関係も薄れている」との課題も多く聞かれました。お客様との信頼関係を構築するために、人材育成の構築とそのサポート体制構築を提言します。お客様との関係を最重点に考えるために組織変更は極力無くし、組織を安定化させることで腰を据えた人材育成体制の構築と若手営業マンへの技術サポートを充実させていく必要があると考えます。

ソリューション創出に向けての提言として、一つ目は情報共有の積極化であります。既にトップセールスとして展示会を開催されていますが、より幅広いお客様に我社の商品・技術を知っていただく機会として技術内覧会の開催を提言します。開発・製造・営業が一体となった内覧会により、我々の実力を自ら肌で感じるとともにお客様のウォンツを見つけ、商材を訴求するヒントをつかむことができると考えます。



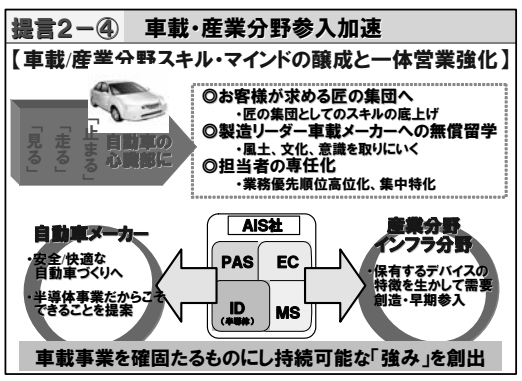
また、現状は営業部門と開発・製造の距離が遠く連携が弱いために、お客様のお困りごとに対しての対応が時間的・内容的に充分なものとなっていないという課題があります。

お客様との信頼関係を構築していくために、特に重点カスタマーや新規顧客に対して事業部の総力を上げたお客様対応チームを編成し、お客様が何を望んでおられるかを探り出すことが重要です。お客様への突き刺さりを実現し、強固な信頼関係を構築していくことで「知り」「高め」「売る」のスパイラルによって事業を継続的に発展させていきます。



さらに、現在有している技術の事業展開を高速化させていくために、市場ニーズとして軽薄短小プラス省電力＆高機能化、あわせて既存技術を駆使し、異デバイス接続（モジュール化）が求められています。今後更に進化・深化するために最短距離での接続工法が必要となります。具体的にはＴＳＶ工法を内製化し、新たな付加価値を生み出すことが必要となります。

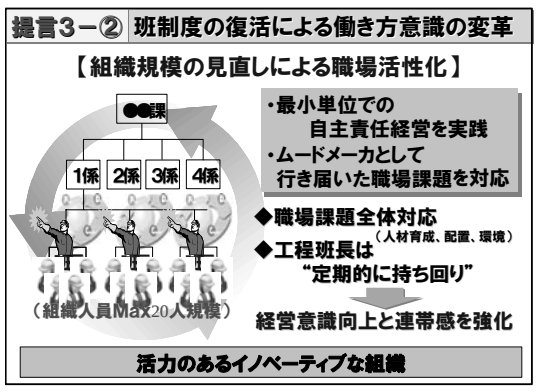
現在拡散では他社に先駆けて微細化技術を活用したアナログ・化合物分野商品へ展開を進めていますが、更に境界技術を構築することによってこれらの技術融合で他社との差別化を図り、経営基盤を強化することを提言します。



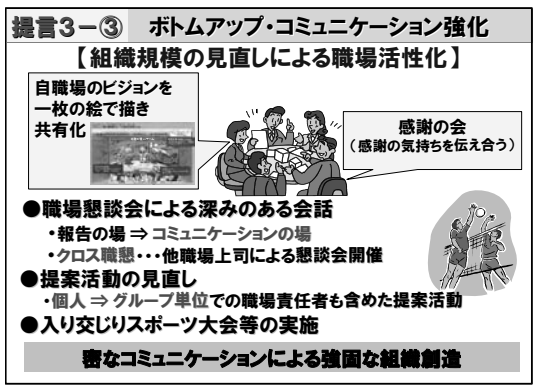
また現在、強力に進められている転地先である車載・産業分野への参入加速として、車載半導体メーカーとしてのスキル・マインドの醸成とＡＩＳ社として一体となったメリットを最大限に活かすために、さらに積極的にＡＩＳ社内各部門・各事業部の営業を活用し、車載事業を確固たるものにしてくことを提言します。

『人』への投資についての提言としての一つ目は、働く場所の観点です。今の固定デスク、会議室による居室制度を廃止し、フリースペースを多く確保することで、職場が活性化されると考えます。

いつでもどこでも誰とでも会議や打ち合わせができるスマートオフィスや大部屋化の導入により、必要に応じて簡単に移動でき、環境変化にマッチしたコミュニケーション創りが行えると考えます。この働く場の見直しにより、風通しのよい職場でスピードある課題解決が可能になると考えます。

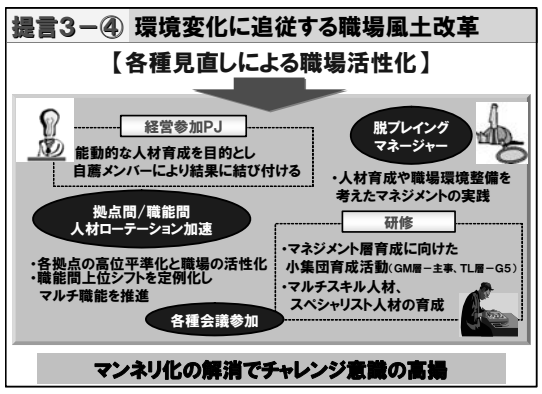


二つ目として「班」制度を再度設けることを提言します。製造の各課において交替制、通常勤務ともに一つの「係」の人数が非常に多く、係長一人でマネジメントすることが難しくなっています。工程やライン、ゾーンという括りを班と定義し、この班の責任者を班長とすることで班という最小の単位での自主責任経営を実践していきます。班長は班のムードメーカーとして生産にまつわる課題のみならず、人材育成、配置、環境といった職場課題全体を対応することを任務とし、さらに班長を定期的にローテーションしていくことで経営意識の向上と連帯感の強化を狙っていきます。



また、ボトムアップコミュニケーションの強化にはやはり、「会話」が外せません。対面して話をする機会を積極的に設けていくことがキーになってくると考えます。現状は報告だけの場になっている職場懇談会を、設置の主旨に則り深みのある会話ができるようにしていきます。例えば感謝の気持ちを伝え合う会を職場懇談会の中で開催することも質の高い会話に繋がるものと考えます。

厳しい中ではありますが知恵を絞って、職場の枠を超えたスポーツ大会などを開催することで連帯感が生まれ、強固な組織が創られていくものと考えます。



さらには、半導体の仕事に情熱を持ち、夢を抱き、スキルの高い従業員の力をオープンチャレンジで公募、自薦によって募り、専任で未来を創造し、結果を出す経営参加プロジェクトを発足させることを提言します。

次に各拠点間の高位平準化、職場活性化、マルチ職能の推進に向けた拠点間・職能間ローテーションを進めていくことに加えて、脱プレイングマネージャーやマネージャーローテーションを実施していただきたいと考えます。これら施策によるマンネリ化の解消でチャレンジ意欲の高揚を図れると考えます。

また従業員一人ひとりが営業マンとなり、親戚知人友人にパナソニック商品の良さを伝え、広める、Ｗｅ Ｌｏｖｅ Ｐａｎａｓｏｎｉｃ運動を推進することを提言します。

ＥＬＵＧＡを手に取り、またお店カタログを使って説明し、「買う」「買っていただく」行動を一人ひとりが進めることで「経営と心の再生」を果たし、自社製品に愛着を持つ風土を醸成する取り組みを進めることを提言します。

◆まとめ

現在、セミコンダクター事業部には経営体質の強化に加えて、売りを伸ばす、車載・産業インフラ関係を含む新規事業への立上げに向けて、全員が自ら取り組める環境づくりが必要であると考えます。

また各部門・各拠点・各職能の人の入り交じりを加速させ、違う発想のぶつかり合いによるシナジー効果を創出することで意識改革を促し、自ら変化していくことを求めていくことが急務であると考えます。

全従業員の知恵でこの苦境を乗り切り、セミコンダクター事業部は“自分たちで逆転させ事業を再生させる”ために、人を活かす経営を実践し、顧客との信頼関係を構築していただきたいと考えます。

全従業員の知恵でこの苦境を乗り切り、セミコンダクター事業部は“自分たちで逆転させ事業を再生させる”ために、環境を整備し、人材を育てていかなければなりません。

車載・産業インフラ事業の立上げに向けて、全員が自ら取り組める環境づくりが必要であり、人の入り交じりを加速し意識改革を促し、自ら変化していくことを求めていくことが急務と考えます。

【組合挨拶】

今回の提言は２つの意味を込めて作っており、ひとつは「真の経営参画の実践」である。組合の運動も会社の経営がうまくいかなければ実現させることはできないことから、会社と組合が一緒に汗をかいて事業の建て直しに取り組んでいく思いを込めて作成してきた。

またもうひとつは「半導体６支部の総意」である。今、６支部（６拠点）の従業員、組合員は稼働が落ちているために、仕事をしたくてもできない状況にいる者も多い。何とか稼動を上げたい、何とか事業を存続させたい。そして販売が伸び、一斉に工場の稼動が上がった時にモノづくりがしっかりとできるようにしておかなければならない。それまでは頑張って、６支部が一緒になって難局を乗り切ろうという気持ちを込めて提言をまとめた。本提言は組合員の生の声を集めて課題整理を行い、検討を重ねてきているので組合の意図するところを理解いただき、実行をお願いする。

最後に、これからも組合の活動に対しご理解、ご協力をお願いする。

ー組合員の皆さんへー

今回の提言について、ご意見などございましたら執行部までお願い致します。

今後も、積極的に経営参画し、事業の存続・発展に向けた経営提言を実施してまいります。経営に対する、忌憚のないご意見・提言をお寄せ下さい。