パナソニック セミコンダクターソリューションズ労働組合

長岡京支部スローガン

結集して新しい章へ　多様性を力に

Azalea

【発行人】山本 明広
【編集人】佐藤 嘉展

⇩ 最新組合情報をアップしてます！

長岡京支部ホームページ http://www.pscsu.jp/　〔ID〕pscsu　〔パスワード〕kamenaka0801

2017年度 半導体BU下期定例労使協議会報告

◆日　時：2017年12月20日（水）13:00～15:00
◆場　所：長岡京地区 テクノ棟7階 特別第二会議室

2017年12月20日（水）、半導体ビジネスユニット(以下、半導体BU)と長岡京支部で労使協議会および経営委員会を開催しました。水越BU長からの経営概況説明の後、今後の事業運営などについて質疑応答を行いました。その後、長岡京支部から組合員アンケートに基づく経営提言を行いました。それらの内容について報告致します。

■経営概況について　水越BU長

＜１７年度販売実績・見通し＞

水越BU長

３Ｑの見通しについては、１１月時点の実績では、２８３億の戦略に対して、戦略差（いわゆる事業計画差）＋６億円である。ＰＳＣＳ全体としては電子部材ＢＵが苦しんでおり挽回しないといけないが、半導体の販売としては回復基調に入ってきている。年間の見通しは１，１１０億円であり、戦略差は＋２４億円ということで、事業計画の１年前倒し、２０１８年の計画を達成しようという勢いで進んでいる。トレンチＭＯＳとインバータマイコンが牽引しており、短期的な需要増を既存の商品でキャッチアップすることができた。ただ、当初の事業計画からするとかなりの増産であり、計画外の増産投資をして対応しているが追いついていない部分もあった。上海から蘇州・ＵＴＡＣへの製造移管に関して、当初の予定数量であれば十分なブリッジ在庫を抱えて対応できたが、お客様の需要増に対して在庫をしっかり持ちきれないまま移管を進める状況となった。しかも、想定外の需要変動や、設備トラブルがあったりで四苦八苦している。足元では注残を抱えて大変な状況にはあるが、数字としてはアウトプットが出ている。合同朝会を通じて、成果は上がってきているということを、皆さんにお伝えしていきたい。

17年度販売実績見通し

※「実質」：為替の影響を除いた場合

単位「億円」	上期販売実績			3Q販売見通し			年間販売見通し		
	戦略	戦略差		戦略	戦略差		戦略	戦略差	
	事業計画		実質	事業計画		実質	事業計画		実質
PSCS全体	633	＋	＋	343	－	＋	1,318	－	＋
半導体	522	＋	＋	283	＋	＋	1,086	＋	＋

＜年間収支目標達成に向けて ＞

必達目標は、まず半導体として▲１８３億円にたどり着くことである。１１月の実績ベースでは、▲２３７億円であり、あと５４億円ということであるが、おそらくもう少し今月は良化して着地するのではないかと見ている。毎月の小さな積み重ねが良化につながっていくので、引き続き、地道に粘り強く結果を出していきたいと考えている。

PSCS（半導体事業）の再生計画について

組合　半導体事業の再生計画についてお伺いしたい。ＡＩＳ総合朝会で伊藤社長から２つの要請があった。一つが再生計画を着実に推進すること、もう一つが将来に向けた注力商材の受注を拡大することであった。現在の半導体ＢＵとしての再生計画の取り組み内容と進捗について、また注力商材の受注拡大に対するアクションや成果など、それぞれお伺いしたい。

三村執行委員

会社　伊藤社長からの要請は、我々の事業戦略に対して、パナソニック本社の投資家の立場で、ＰＳＣＳの再生について助言や確認をいただいたものである。伊藤社長からＰＳＣＳが決めたことを確実にやり切りなさいと言われたと認識している。我々は今、過去を背負いながら未来を創らなければならない状況にある。過去を背負うとは、大事に育てるべきもの、供給を守るべきもの、終息に近づいた過去の高収益商品の収束の仕方を背負うということである。クロージングは丁寧にやる必要があり大変工数がかかる。お客様や仕入先との着地点を見出しながら解決をする大変な仕事である。これは半導体のビジネスが分かっている人でないとできない仕事であり、また同時に次も創っていく必要がある。創るところにも投資や工数が必要だが、未来を創ることも「余人を持って代え難い」。未来を創るには新たなスキルホルダーが必要でありｅチャレンジ募集、キャリア採用も推進している。過去と未来に対しメリハリある活動が必要であり、ある時期にリソースが必要となる。正念場だが、諦めてはいけない時期だと思っている。次に、夢のある新規商品、注力商材のアウトプットという意味では、「２６プロ」にて１０年後の２０２６年ビジョンを考え「電池応用」「空間認識」を起点に舵を切り始めた。なお「４コア」については方針発表や合同朝会で総括したい。「４コア」はコア技術を起点に、我々の転地や再生のために世の中に通用する技術は何かをブラッシュアップしてきた。ただ「４コア」の活動により、通用するものや足りないものが見えてきた。大きく視点を変えて、コア技術からのプロダクトアウトではなく、マーケットから逆算をして「空間認識」「電池応用」に移していく。ＴＯＦやＢＭＳは欧州で大きな案件を獲得した。その実績を軸にして未来を創る商品とする。お客様は「半導体」を求めているのではなく、「半導体でできること」を求めている。単品では相手にされず、過去のやり方は通用しない。ただ１３年ぶりに底をついて販売が上がっている。実績はこれからだが、新しい商品の芽が出始めている。「４コア」から「電池応用」「空間認識」に変わったように見えるが、変わったのではない。お客様との会話の中で通用するか否かの見極めをし、進めるものは進めるといったメリハリを付けたギアチェンジをするのが今である。１８年度はより具体的に発信して取り組んでいきたい。

水越BU長

組合　過去の取り組みや自分達の先行きに疑問もあったと思う。総括と方向性を発信していただければ気持ちが前向きになるのでお願いしたい。

開発・製造・販売の一貫した品質について

組合　半導体事業が持続可能な成長を続けるには、お客様の要望に応えるだけでなく、期待を超えた価値を提案し、安心してお使いいただける品質を提供することだと考えている。そこで重要なのが開発・製造・販売で一貫した品質向上を図る事である。お客様の期待を超えた価値の提案、ＣＤＳ（コスト、デリバリー、サービス）も含めた絶対品質についての会社の考え方をお伺いしたい。

楢岡執行委員

会社　事業発展の礎となるのは品質である。絶対品質の定義が車載転地を目指したゼロディフェクトであるならば、車載で重大な不具合が止血し切れていないことを反省すべきである。正直、現状はそのレベルには達していない。今こそ製・開・販・品が一体となって本気で変えていかなければ未来は無い。特に「ヒト」「モノ」「カネ」が重要になる。昨年度から不良を「作らない」「出さない」を含めた源流品質と、今の不具合への「１－３－５対応」をきっちりやっていくことを進めている。今年度は信頼性試験や解析の装置に昨年以上の投資をしている。解析や真因究明をし、いち早く源流設計にフィードバックすることで、不具合の事前防止を愚直にやっていきたい。顧客満足度調査の結果、１７年度の品質では対応スピード良化と継続的な改善で２年続けて評価が上がった。ただし実際にはお客様の期待する品質はできていないと考えている。視点を拡げ、同じモードの不良が起きない仕掛けが必要である。それは個人スキルにもよるので人材育成も行っている。自動車メーカーの品質部門やＡＩＳオートモーティブ品質センターという車載品質の総本山があるので、半導体以外の知見もいただき自工程完結と再発防止に繋げていく。先日も欧州顧客からＦＭＥＡの考え方や再発防止について指摘を受けた。我々のマネジメントシステムはまだ不十分であり改善していく。品質には風土が大事である。組合員のご理解ご支援もいただいて一緒に変えていきたい。

河本所長

お客様の期待を超えた価値提案には、過去にない価値やモノづくりに基づいて新しい市場を自らリードする企業になりたいと考えている。例えば「ＴＯＦと言ったらパナソニック」と言われるくらいに、ＴＯＦに関するアプリケーションを自ら定義し、その中で何ができるのか、何が困っているのかをお客様よりも先に自分の頭や肌で感じてアルゴリズムで表現する、などの新しい価値を体現することが重要である。品質というのはお客様の評価であり、顧客満足度が重要である。それを我々が具現化するためには「見える目標値」が重要である。例えばゼロディフェクトを目指すため、まずは１ｐｐｍや１ＦＩＴをどうしたら達成できるかを考えることが重要である。数値目標や計算された品質の造りこみをしっかりやることや、先日の欧州顧客の監査でもあった後戻りしないための設計や工程ＦＭＥＡが重要である。ＦＭＥＡはデータに基づくことが重要であり、自動車メーカーは実践している。大きな目標とそれを実現するための数値目標を上司部下間で共有して、しっかりとやり遂げたい。

海本所長

組合　職場会等で「お客様の期待に答えられているのか」との意見が出ている。労使一体となり、期待を超える車載品質を目指していきたい。

テーマの選択と集中、商品力強化によるレイヤアップについて

組合　テーマの選択と集中による成果の早期刈り取りと、成長戦略ではコア技術を中心とした強いデバイスとシステムソリューションの融合で商品力強化、新規回収エンジンの創出等で更なるレイヤアップを図ろうとしている。しかし、現場では繁忙感から組織変更などの整理が未だできておらず、体制構築が不十分との意見が寄せられている。テーマの選択と集中の考え方、成長戦略を達成するための商品力強化によるレイヤアップの考え方と推進体制についてお伺いしたい。

宮本執行委員

会社　基本的には付加価値を実現するためのソリューション的な考え方と、コスト競争力と差別化デバイス、そしてその一体化が重要である。とはいえ２０１９年度黒字化が必要であり、まず収益力の高い方へテーマの選択集中を考えている。強いデバイスであったが収益性には難があるものなどに対して「事業存続ＢＣＰ」を設定し、時限目標を明確にして判断することが短期的には重要である。また「２６プロ」では１０年先を見据えて考えている。「空間認識」と「電池応用」が出ているが、重要なのは成長性であり開発には商品力強化が大きな命題である。ユニークなソリューション、まだ誰もやったことがないシステムを自ら考えたときに何が課題となり、それをハードやソフトでどうすればお客様がお金を払っていただけるかを真剣に考え始めている。我々の中では「収益回収エンジン」と言っているが、幾つかアイデア的なものがあるのでしっかり踏み込んだ上で、成長性を確保していきたい。組合員に繁忙感があるのはその通りで、成長事業をやる中で品

海本所長

質問題を起こして多忙な状況がある。特にそれを解決できる人に仕事が集中してしまう。人員強化のため、選択集中の中で人材を成長事業分野へ動かし始めている。ｅチャレンジ募集やキャリア採用により優秀な人材を確保したい。着実に体制強化は進んでいると認識いただきたい。

澤居統括部長

営業職場の繁忙感は旺盛なデマンドによるが、逆にモノづくりや供給で追いつけず、上海工場閉鎖によるお客様との納期調整等で組合員に負担がかかっている。来年度も旺盛なデマンドが見込まれ、繁忙感が長期化する懸念もあるので、人員配置のバランス等に偏りがないようにしたい。営業として、強いデバイスで回収エンジンを伴うソリューションをお客様に価値提供するためには「市場との呼吸」が重要である。お客様のみならず、社内外の関連部門としっかり会話し、橋渡しする活動を進めたい。ＴＯＦは車載案件で受注が取れ始めているが、短期でもさらに横展開し民生分野への仕掛けもしている。社外のモジュールやソフトの開発メーカーとも会話をしながら、セットで使われるべき「コト」を実現するために事実上アライアンスを組みながらビジネスを展開しつつある。第三者の会社も巻き込みながらの活動が横展開していろんな商品に繋がっていくことで、事業再生にも繋がる。繁忙感から体制構築がまだまだということは認識している。直近はデマンド対応で大変だが、来年度の検討も進めている。

組合 短期的と長期的な取り組みの２点から具体的にお話いただけた。納得性も高まると思うので、情報共有をよろしくお願いしたい。

コミュニケーションプログラムについて

藤岡執行委員

組合 コミプロ実績フィードバック面談の実施率が、昨年の労使協議会では１００％を目指すとの回答だったが、未達である。コミプロ面談は上司と部下の信頼関係の構築や、風通しの良い職場風土の醸成に関しても重要である。働き方改革を進める上でも評価に対する相互理解や納得性は、組合員のモチベーション向上には必要不可欠だと考えている。今回、会社としてどう取り組みをされてきたのか、また今後、１００％実施を目指して、どう改善・強化されていくのかお伺いしたい。

臼井課長

会社 組織責任者には５月に実績評価フィードバックを完了するよう通達した。さらに、ＢＵ運営会議、各センターの部長会議の中でも重ねて要請している。組織責任者向けにフィードバックの要領やポイントについてのマニュアルも準備したが、非常に残念な結果である。今までは各センターを通じてお願いしていたが、今後は各部の会議での出席者（課長）への徹底を直接行っていきたいと考えている。

組合 いろいろな業務をやりきっていく中で、やはり個々のモチベーション向上という意味では重要だと思うので、よろしくお願いしたい。

働き方改革について

西園執行委員

組合 昨今、働き方改革という言葉がクローズアップされ、国として法整備等も含め論議が進んでいる。まず会社として働き方改革に対する定義は定められているのか、また現在の取り組み状況と今後の方向性についてお伺いしたい。

会社 定義については、“A Better Work Style”を合言葉に、生産性、業務プロセスを向上させながら、ワーク・ライフ・バランス、働き方、休み方、これを両立させるための組織力アップと個人の仕事力アップ、そういった切り口で活動を展開している。具体的には、コンサルを活用しながら、組織責任者向けには現在、オフサイトミーティングで組織力アップ、働き方の改革、組織間の連携強化、そしてマネジメントをどう変えるかを実施している。一方、従業員向けには、働き方改革のワークショップとして、各課から原則１名ずつを選出いただいて、１００名規模のセミナーを行い、具体的手法について学んでいただいた。それを各職場に落としこみをするように活動していただいている。働き方改革は、会社側の「仕事のさせかた」と、従業員一人ひとりの「仕事のしかた」の改革の両輪を上手く回転させていく必要がある。マネジメント層と従業員の双方で、働き方改革への気づきや業務プロセスの見直しについて考えていただき、今後の働き方改革に繋げていきたい。

臼井課長

組合 組織力アップ、組織の連携には、コミュニケーションが大事であり、労使一体で取り組んでいきたいと思うのでよろしくお願いしたい。

■会社代表挨拶　　水越BU長

水越BU長

日頃は経営活動を通じてご支援いただき感謝申し上げる。１７年度も３Ｑに入って品質トラブルの収束対応であったり、お客様からの強い引合いがあり、一部の仕事や担当に仕事が集中しており平準化を図っていかなければならないと考えているが、なかなか余人を持って代え難いメンバーもいる。ご存知の通り、半導体の仕事の進め方は、分業で進めていって最後にインテグレートするということでもあるので、小山社長が日頃から言われている「のりしろ」が重要である。お客様対応や不具合発生時には専門分野に集中してしまう事があるが、そこは都度、手を打っていくということをしなければならない。そういった点で組合員の皆さんにもこの背景を理解いただきたい。また残業時間の増加については、完月職も極力サポートに入り対処していこうと考えているが我々の意図していないところで何か不具合があれば組合員の声をフィードバックいただければと思う。経営提言については、限られた予算の中で実現していくうえでは、なかなか難しいものがあるが、個々の施策ではヒントになるようなものについて前向きに検討したいと思う。

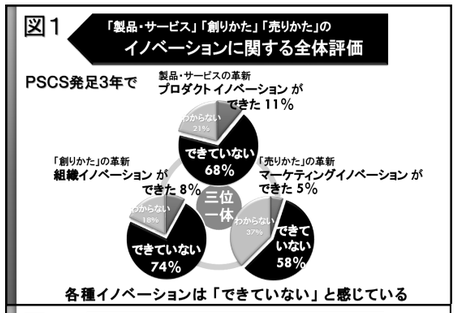
■組合代表挨拶　　山本委員長

山本委員長

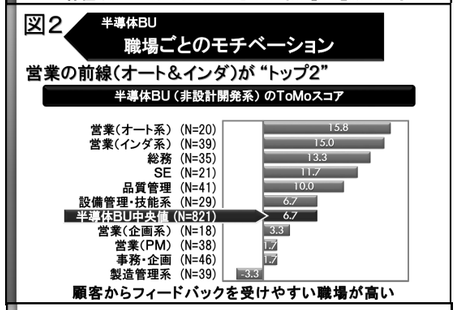
労使コミュニケーションの場を設定いただき、お礼申し上げる。先日の新聞一面で「働きやすさが収益に直結」という見出しで、働き方改革やスマートワークの記事が出た。まさに、今回の経営提言のテーマであるワークモチベーションとイノベーションの関係性や働き方改革と生産性向上の関係性に着目したところは、全く同じ視点である。前回、本部の労使協議会では、職場ごとの働きがいについて、内発的な動機付けと外発的な動機付けの２軸で表現し、働きがいの質について考察をした。働きがいの質については、大枠は職能ごとの働き方に影響される傾向がみられる上に、職場ごとにも質が異なるということが数値化でき、働きがいの質も１年で大きく変化することもあるということがわかった。具体的には半導体ＢＵでは、営業職能の質の変化と、鹿児島の拠点閉鎖に伴うモチベーションダウンが気がかりである。その時の提言としては、構造改革などの変化を起こす際には、従業員の意識変化をよく見ながら進める必要があるということをお願いした。今回の提言では、トータルモチベーション理論という、もともとはＢｔｏＣの顧客満足度と親和性が高くなるようにチューニングされたモラルサーベイを持ち込んでみた。半導体ＢＵの中でも、顧客に近い営業部署、あるいは、顧客のフィードバックを意識した仕事をしている部署のトータルモチベーションが高いという結果になった。また、ほめ合う文化、感謝し合う文化、チームワークコミュニケーションの良い職場でのトータルモチベーションも高いという結果であった。より顧客を意識した活動ができることと働きがいの相関、いわゆるＣＳとＥＳの相関に着目し、お客様から指名買いされる会社、それから従業員自らが働きたいと思う会社、わくわくハピネスな集団をめざすことが、結果的には会社を持続可能なイノベーションを創発できる状態に導くということである。ポジティブ心理学に「幸福と成功の意外な関係」という話しがある。「成功するから幸せになるのではない。幸せだから成功するのだ。」とのことである。従業員のマインドがポジティブに職場風土や企業文化を変えて、企業業績すら良い方向へ導いていく、そういう考えを職場で実践したいと思っている。引き続き労使両輪となり、ＰＳＣＳ運命共同体としてハピネス集団をめざしたいと思うので、よろしくお願いする。

■経営提言

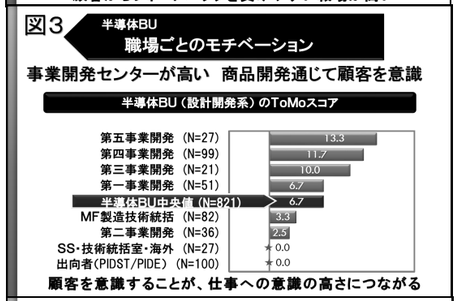
７～９月に実施した組合員アンケートの結果に基づき、経営提言をしました。アンケート結果の一部を掲載します。



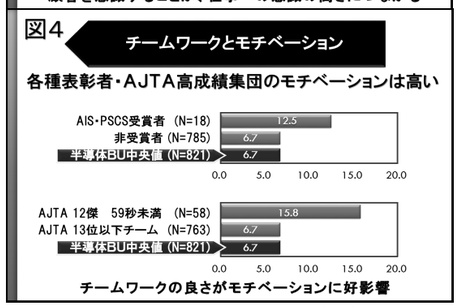
まず、イノベーションに関する全体評価結果では、ＰＳＣＳにおける各種イノベーションは「できていない」との回答が大半でした。(図１)



次に、仕事に対するモチベーションの意識調査結果ですが、非設計開発系の職場においては、営業部門のモチベーションが高い結果でした。(図２)



一方で、設計開発系の職場においては、事業開発センターで全体的にモチベーションが高い結果でした。(図３)



また、社内表彰受賞者やＡＪＴＡ高成績チームでもモチベーションが高い結果でした。(図４)

そして経営提言は下記の３つの視点で行いました。

①イノベーション
②車載転地
③モチベーション

①イノベーションについては、若手技術リーダーや顧客志向人材、ソリューション人材の育成への仕掛けづくりを、②車載転地については、品質部門の体制強化、連携力を評価する仕組みを、③モチベーション向上については、顧客との関わりの実感が重要であること、およびオフサイトイベントの推進をそれぞれ提案しました。最後に、将来のＰＳＣＳの姿として、マーケットにイノベーションを起こして商品とソリューションで指名される会社、働き方にもイノベーションを起こして働き先としても指名される会社となることをお願いして、提言を締め括りました。なお資料の詳細は長岡京支部ホームページからご参照下さい。

http://www.pscsu.jp/nagaokakyo/　　ID：pscsu　パスワード：kamenaka0801