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
いっしょに
未来をつくろう

Azalea

⇩ 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

【発行人】
山本 明広
【編集人】
堀江 慎一
松本 憲一
二川 智之

2019年度 半導体BU上期定例労使協議会報告

◆日 時：2019年7月31日（水）13:00～14:00
◆場 所：長岡京地区 テクノ棟7階 特別第二会議室

2019年7月31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を開催しました。 水越BU長による経営概況説明の後、今後の事業運営などについての質疑応答を行いましたので、それら内容について報告いたします。

■経営概況について　水越BU長

＜事業を取り巻く環境＞
米中間の貿易摩擦、「リーマンショック以来」とも云われる製造業全般の落ち込み、また半導体業界を取り巻く環境において非常に厳しい状況が続いている。我々のビジネスにおいて中国市況の悪化が販売にも直接影響している。例えば、スマホ向け生産台数減に伴う流通在庫調整や光ディスクにおいてはPC向け、車載向けともに抑制した計画に対してさえ下回る見通しである。

水越BU長

＜1Q収支実績＞
１Qの収支実績については販売の落ち込みが激しく、製造委託先との新契約による収支改善が昨年度スキーム下での投入分も残り目論見より効果が薄かった。その部分を経費削減、人件費抑制等、改善努力により挽回してきた。

２０１９年度/上期　半導体ＢＵ　販売・利益見通し

・販　　売：米中貿易摩擦に起因する中国市況悪化　光D搭載率減少加速
　　顧客変化等により　対前年・対戦略共に未達見通し
・調整営利：対事業戦略は販売減の影響により　未達の見通し
　　対前年は　新契約効果・固定費削減等の体質改善で良化見通し
　　（営業利益の対前年悪化は 前年の長岡京土地売却益の反動影響あり）

単位：億円
為替：実勢

	19/上期見通し		
	戦略	戦略差	前年差
販　売	555	－	－
調整後営業利益	▲43	－	＋
営業利益(IFRS)	▲45	－	－

＜2019年度上期見通し＞
販売は上期戦略差▲119億円、前年差▲101億円を見込む。調整後営業利益は販売減の影響もあり、製造委託先との新契約スキームによる費用削減と体質改善が進むも依然厳しい状況にある。しかしながら、このような厳しい状況ではあるが調整後営業利益の前年差としてはプラスにあり、着実に体質改善の効果が出始めている。これは組合員・従業員の努力の結果であり感謝申し上げたい。

＜経営体質の改善状況＞
損益分岐点の推移では、2019年度1Qに対して、2Qでは22億円の改善が予想され、黒字化が見えるところまで来ている。努力の効果が確実に効いているといえる。黒字化に向けて、販売の積み上げや経費削減の改善取り組みを一層進めていくので、引き続き協力をお願いする。

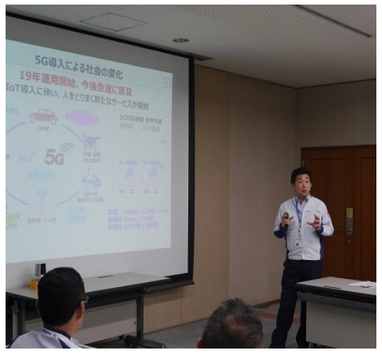
「顧客潜在欲求」を引き出す考え方と具体的取り組み

組合 経営概況として足元は厳しいものの、水面下では着実に体質改善ができているとの認識をもった。2019年度の大きな目標に対して組合員・従業員が一致して業務を遂行するには、従来以上に労使がコミュニケーションを取りながら課題に向き合うことが大切と認識した。

二川副委員長

PSCSの今後の成長のためには、従来以上に社外に出向いて、顧客のお困りごとを掴み、実現したいことを形にすることが必要である。「顧客の潜在欲求」を引き出す、具体的な取り組みをお伺いしたい。

会社 5Gの到来は、想像を遥かに超えるインパクトがある。4Gと比較すれば、20倍のスピード、1/10の遅延、100倍の多接続が実現する。5Gの環境では社会のあらゆる分野が激変する。先日参加した講演での総務省コメントでも、5Gパフォーマンスを使うアイデアは各社とも発展途上との共通認識だった。そこにビジネスチャンスがある。



直近で中国に出張したが、4Gの環境下でもコインロッカーに似た大型の宅配ボックスがマンションにあり、ネット販売で購入した冷凍食材をそのまま自宅に届けてくれるサービスが既に実現している。社会の変化に伴い、それをサポートするソフト、ハード、デバイス等も変化が求められる。

＜いかに「潜在欲求」を引き出すか？＞
潜在的な欲求は従来の顧客の更に上のレイヤ（サービサー・商社・産学連携）にあり、そこへのマーケティングが欠かせない。これまでの我々の顧客ターゲットは機器メーカーだったが、例えば、IRカメラをドローンメーカーに提案しても、単なる部品では本当の価値を認めてもらえない。付加機能に対して「いいね」と評価されたとしても大きな売りにつながらない。しかし、同じ商品であってもセキュリティサービス企業に提案すると新たな価値を認めてもらえる。「省エネで夜間に照明を使えない広大な物流倉庫を24時間監視したい」というような潜在的な欲求に対して、IR対応のセンサーを提案すれば、機器メーカーが気付かない価値を提供でき利益の確保につながる。外の情報をしっかり取ることが潜在欲求を見い出すヒントになる。できるだけ外の世界に出ようと促しているのは、このような理由からである。

＜「商談ロールプレイング」の取り組み＞
顧客の抱える潜在ニーズを「しっかりと訊き出し」、具体的な提案を「しっかりと伝える」ことを通じて潮流を把握し提案力を高め受注獲得に導ける社員を育成するため、「商談ロールプレイング研修」を今年度より開催している。営業と開発のペアを結成し商談シーンの模擬訓練を行う形式で参加者は自ら体験し、上司や他の育成対象社員には実演を見てもらうことで、自らの学びを深めることと、他者からの学びを得て拡販の加速につなげる。 現在求められている商談力は、「ニーズ把握力」「提案力」「交渉力・合意力」からなるが、B2Bのビジネスにはコツがある。顧客の背景を知る、意思決定メカニズム、経済的メリット、将来価値など受注につながる要素がある。この研修では海本さんと私がペアで顧客役を担当しており、なるべくリアルな顧客となれるよう対象企業や事業について研究することで、自分自身も非常に勉強になっている。

組合 商談ロールプレイングの進展状況について、今後も共有化をぜひともお願いしたい。

EOLの取り組みを通じた「顧客との対話」

組合 非特化事業のEOLは、限られた時間の中で折り合いをつけるために顧客のお困りごとを的確に把握し対応する力も必要と認識している。EOLを進めるなかで、顧客との関係をプラスに転じるための取り組みについてお伺いしたい。

楢岡執行委員

会社 非特化事業のEOL及び譲渡の取り組みの大前提として、「取組みに理解頂くこと」「不安の解消」「円滑な推進への方向付け」が必要だと認識している。そのために、半導体BUのみならずPSCS挙げて対内・外販のお客様への訪問と説明・協議を丁寧に進めてきた。主要なお客様は既に2巡目、3巡目の訪問を行い、回数を重ねる毎にレイヤーを上げた対応を進めている。こうしたお客様の複数の階層への対応を通じ、実務面のみならず方針面での課題を直接お聞きし、課題・お困りごとの把握と整理に努めてきた。その結果、お客様の理解も進み、具体協議及び検討のフェーズに進んできたというのが現状である。今後は、具体的な活動の方向付けと共に、より詳細なフォローを通じ、着地を目指す活動を進めていく。

澤居取締役

一方、顧客のお困りごとは多岐に亘っており、同一業界に於いても各社個別の事情がある。従って、具体協議に基づく個別アクションアイテムを着実に推進することをベースに、お困りごとの更なる詳細の把握と共にお役立ちの検討に活かしていく取り組みを両輪で回していきたい。

EOL及び譲渡の対応に加え、新たな提案を並行して行うことで、お客様との関係を一層深めていくという方向に導きたいと考えている。私自身顧客を訪問し直接忌憚の無い意見を伺う中で、勿論厳しい言葉を頂くことが多いのも事実であるが、その中には当社に対する強い期待や想いも含まれていると理解している。こうした期待に応えるべく活動を進めていくので、引き続き理解と支援を宜しくお願いする。

委託先マネジメントとグループ内連携

組合 4/1付「ものづくり機能強化」の組織変更目的である、「委託先連携による製造力強化」と「グループ内連携による技術伝承」に関する現下の取り組みをお伺いしたい。

鈴木執行委員

会社 **＜委託先連携について＞**
4月の製造技術・協業部発足以降、①製造委託の業務プロセス見直し、②製造委託の協業戦略構築、この2点の取り組みを優先的に進めている。製造委託の業務プロセスについては、技術、調達、開発部門からも参加頂き、委託先選定から量産フォローまでのプロセスを見直しており上期中に是正を図っていく予定である。製造技術・協業部傘下の拡散、組立、検査の技術部門においては、複数年での活動計画を策定し活動を開始している。

梶原所長

製造委託戦略の構築については、PSCSの事業開発のRMに沿って委託先とのパートナー戦略を構築するために、半導体BUで新規プロジェクトを発足し検討を開始した。次年度以降の事業計画に盛り込むべく対応を進めていく。

＜グループ内連携について＞

4/1にマニュファクチャリングセンターの製造技術開発機能をPIDEに移管したが、「One PIDE」のスローガンのもと、出向者とPIDEプロパー社員との入り交じりを開始した。プロセスインテグレーションの技術習得を目的としたPIDEからPSCSへの出向の取り組みを継続しながら、部課長レベルでの相互理解を深める研修会を実施する。また、10月には、更なる入り交じりを推進するための組織変更を計画している。技術伝承は一朝一夕で進むものではないため、継続的に取り組んでいく。

グローバルISP見える化以降の「次の戦略」

組合 ISP見える化の新たな仕組みをベースとした、計画系と実行系の両側面から計画精度の向上と経営課題の見える化など、今後の具体的な取り組みをお伺いしたい。

檀上執行委員

会社 現在、ISP可視化からISP課題に対する改善アクションの推進に歩を進めている段階である。

新たな仕組み導入の結果、日本、海外拠点間での月度経営数値の長期整合など実際の効果も表れてきている。また、BUのPL管理上必要な生産実績などISP管理指標を係ごとに振り分け、事前、進捗、事後の確認を行うことで課題を抽出し改善を進めている。その際、闇雲に業務を増やすことはせず、イントラサブシステムBIツール、RPAなどの自動化ツールを組み合わせながら、必要な部門に必要な情報を届けられるようにしている。今後、一次委託先の進捗確認など、経営管理に必要なISPコンテンツをイントラ上で充実していくので（※1）、全ての部門での有効活用をお願いする。また、生産課題の早期解決、滞留在庫削減など、早期の経営効果刈り取りを目指して改善を進めていく。

石橋部長

グループ連携による「コトソリューションの創出」

組合 PSCS・PIDST・PIDEのグループ共創による「コトソリューション」とコト特許創出の視点でからグループ連携の取り組みや進め方についてお伺いしたい。

梅村執行委員

会社 PSCSの「稼ぐ力」をつけるため、ハード、ソフト、モノづくりを融合し、PSCS・PIDST・PIDEに加え海外会社を含めた「オールPSCS」として組織の枠を超えて取り組みを進めている。具体的には、TOFを中心とした空間認識、BMSを中心した電池応用の両分野で「コトWG」を立ち上げ、組織横断的にコトソリューションの創出を図っていく。

コト特許創出では、商品カテゴリごとに「戦略知財会議」を4半期ごとに開催しており、従来のモノ思考からコト思考への知財創出が出来つつある。

木戸口所長

※1 ISPコンテンツのページ http://iweb.mei.co.jp/scportal/p046/vector/index.html

開発始点からの「前捌き」による源流品質向上

組合 車載品質実現のためには、開発・品質・外部Fabを含む製造に至るまでの「抜けのないコミュニケーション」が重要になると考える。関係部門を巻き込んだ源流品質の造り込みについての具体的な取り組みをお伺いしたい。

三村執行委員

会社 一人ひとりの品質意識向上、顧客の期待・要求に応える価値創造、マネジメントが源流品質の前提である。日々のマネジメントは問題解決のPDCA、標準化（standardize）を起点とした問題発見のSDCAサイクルと共に、コミュニケーションが基本であり19年度上期は次の取組みを実施している。

河本所長

＜FMEAの強化＞

18年度からゼロディフェクトを目標に車載ベースプロセス構築に向けて取り組んでいるが、直近でイメージセンサ、Gerdaなど、CS・MP直前でのトラブルが増えており、FMEA・DR仕組み強化での設計品質向上が急務である。今一度「FMEAの質」を向上させ、後追い業務ロスを削減するため、製品の構造・機能分析、過去トラ展開をツール・システムで行うべく「APIS-IQ」を導入する。7月にはPSCS各部門・PIDST・PIDEの責任者とキックオフを行い、関連部門の連携による推進体制がスタートした。これにより、従来は個々人・部門が個別ドキュメントで管理していた過去トラ・設計ノウハウが、部門横断でのデータベースでナレッジを活用出来るようになる。例えば、構造・機能分析からの故障リスク抽出、製品特性を満たすプロセス要件をデバイス・PKG設計に紐づけ、部門横断での過去トラ展開等が可能となる。まずは、BM-IC、イメージセンサ、次世代T-MOSの3つをビークルで先行し、他品種へ展開する。従来のFabノウハウを活用・形式値化することで委託先への要求事項をより明確化でき、生産委託先との連携強化にもつながる。今後、委託先との合同DRを通じてP-FMEAやコントロールプランへの反映を確認していく。

＜人財育成と風土醸成：「トヨタ式再発防止活動」の展開＞

月例品質会議で再発防止の振り返りを経営層・部門長を交えて行っており定着化してきた。今年は更にワンランクアップを目指して、トヨタ自動車様認定の再発防止伝道師を育成していく。非常に高レベルの内容だが、まずは品質保証C責任者3名が率先垂範して先週受験した。この取組みを各部門にも展開していきたい。更には、7月にC棟2階に「再発防止振り返りルーム」を新設した。FMEAルームと合わせて是非活用頂き、一緒に車載品質実現に取り組んでいきたい。

「A Better Dialogue」の狙いと現状および今後の方向性

組合 パナソニック全社取り組みとして今年度より導入された「A Better Dialogue」を通じて、職場上司・部下間の「対話の質と量の拡大」を基礎とした相互理解・信頼関係に立った組織風土の醸成が重要である。半導体BUにおけるABDの狙い、現状と今後の強化取り組みをお伺いしたい。

小田執行委員

会社 「A Better Dialogue」は従業員がこのツールをきっかけに「なりたい姿」「成し遂げたいこと」を明確にイメージし、仕事や新たなチャレンジを通じて「自ら成長していく」ことが出発点である。また、上司はその実現に向けて支援することで本人の可能性を引き出していくのが大きな狙いである。これは、能動的に考え、行動する社員への変革を促す取り組みでもあり、上司への報・連・相を含め従業員からも上司に積極的にコミュニケーション・アプローチを図って頂きたい。

臼井課長

具体的な発信・取り組み内容は次の3点である

＜１．経営層からの発信＞

7月の合同朝会で西村取締役（電子部材BU長）よりABDについて、ご自身の分析結果に触れたうえで、組織責任者だけでなく、従業員にもそれぞれ「自分自身の心の声を聞いてみる」という投げかけを改めて行って頂いた。

＜２．ABWsフォーラムでの講演会開催＞

7月にABWs（A Better Work style）フォーラムで「1 on 1ミーティング」の第一人者であるヤフー株式会社様の講師にお越し頂き、対話の質と量を向上し成長を加速していくための気づきを促す講演会を開催した（PSCSは中継開催）。

＜３．ABDアンケート＞

4月から5月にかけてABDに関する従業員アンケートを実施した。「上司・部下の関係性は十分か」「対話の際の上司の意識・姿勢はどうだったか」といった部下の回答結果を組織責任者へフィードバックし上司・部下間のギャップについて気づきを提供し、改善を促す契機にする。同様のアンケートは下期にも実施の予定である。

このほかにも、PSCS奨励賞（※2）の選考過程に従業員も参画してもらう取り組みを新たに始める。これまでの選定では組織責任者を中心に推薦していたが、今後は従業員が関わることで上司・部下間の会話の機会を増やしていく仕掛けにしていく。本年度も「プレモルセミナー」「オフィスAJTA」等のオフサイトイベントを通じて、職場コミュニケーション活性化の機会を提供する。今後も従業員の積極的な参画をお願いする。

※2 PSCS奨励賞：新たな取り組みや組織横断的な活動，地道な活動の成果，成果途上の取り組みを評価する制度で，「チャレンジ賞」「グッジョブ賞」がある。

■組合代表挨拶　　山本委員長

山本委員長

今日の質疑応答を通じて「コミュニケーション」がキーワードにあったと感じた。支部では来期の活動補強にあたり、「あなたは楽しく働いていますか？」「楽しく働くために仲間とコミュニケーションが取れていますか？」の2点を問いかけている。

まず、自分自身が楽しく働いているだろうか、と考えることは、自分自身の感情と向き合う、セルフコミュニケーション、自省である。また、他者とのコミュニケーション、意志疎通の良し悪しが仕事の成果や楽しさにつながる。会社がコミュニケーション強化の取り組みを進めるなか、組合もコミュニケーションにもう一度着目したい。

質疑にあった、ヤフーの1on1ミーティング主導者の講演を拝聴し、「上司と部下の信頼関係を深めあう」「部下が自発的に考え出し伝える」―その結果の総和として職場の生産性が向上することが狙いであるとの気付きを得た。今年より展開された「A Better Dialogue」を真剣に取り組むに値する示唆であった。

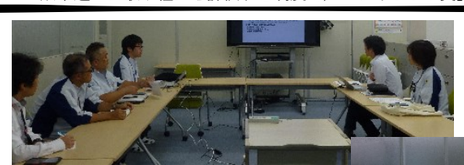
直近、執行部で外部のコミュニケーション能力認定講座に参加した。その中でより良いコミュニケーションのためには、人間心理へのアプローチ、人間の根源的な欲求である「自己重要感」を満たすコミュニケーションを取ること、そしてまずは信頼関係を築くことが大切だと教わった。ここでの「自己重要感」とは、自分自身のことを「価値のある存在」だと思っていたい、他人からも自分のことを「価値のある存在」だと認めて欲しいという欲求であり、相手の「自己重要感」を満たせる、または相手に信頼される聴き方や伝え方が質の高いコミュニケーションであると教わった。

どちらのお話にも共通したのは、お互いの考えを尊重し、自己重要感を満たし合う関係、信頼関係が構築されて、一層コミュニケーションの質が高くなるというものである。そんな社会関係資本を職場にインストールしていきたい。

今は業績が厳しい局面ではあるが、引き続き、労使一体となって取り組みを進めていきたい。

職場原点活動「職場運営委員会」を推進しています。

長岡京支部では、職場委員、職場統括委員、執行委員が連携して職場原点活動「職場運営委員会」を推進しています。

「職場運営委員会」とは、労働協約で定められた経営参加制度です。日常の職場運営上の諸課題について労使（職場の組合役員と職場上司）が話し合う場になります。

長岡京支部は、第20期も“楽しく働く”ことを目指して「最先端の現場」に触れながら、職場原点活動を推進して参りますので積極的な参画をお願いします。