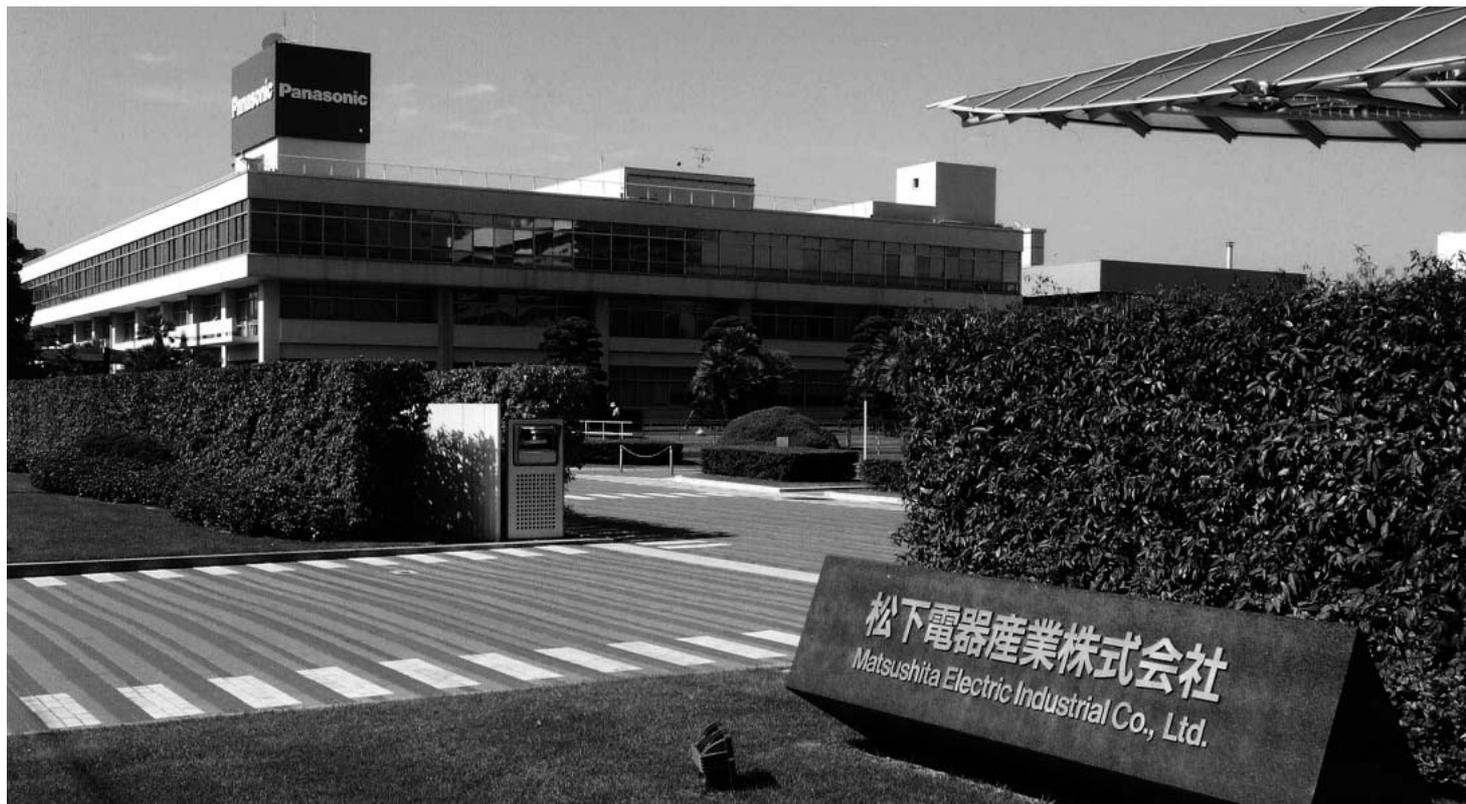


個人と会社にWIN-WINの関係をもたらす 人材育成を推進



松下電器産業株式会社(以下、松下電器)は、中期経営計画「創生21計画」を2001年度から3年間にわたって実施。「破壊と創造」というテーマを掲げた意欲的な経営改革により、業績をV字回復させて産業界のみならず広く注目を浴びました。この計画は2004年度から「躍進21計画」に引き継がれ、さらなる飛躍を目指しています。

一連の計画の中で、同社は真のグローバルカンパニーへ発展するために、組織改革を含む徹底した企業風土改革を行い、女性やグローバル人材の育成・活用に取り組みました。国際人事の責任者としてグローバル人材開発のコンセプトづくりや仕組みづくりを進めている西村 博昭氏と、「女性躍進本部」事務局長として、女性の経営参画の加速に取り組んでいる松田 聡子氏に、同社の特色あふれるに人材育成について伺いました。

Interview ②

Promoting Human Resource Development to Bring about WIN-WIN Relationship between Individuals and an Organization

Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. implemented a medium-term management plan, the “Revitalization 21 Program” for three years starting in 2001. By the aggressive management reforms set up with “Destruction and Creation” as theme, the company achieved V-shaped business recovery, and got a lot of attention not only from the industry, but also from general public. In 2004 this program was succeeded by “Leap Ahead 21 Plan” aiming at further leap.

In order to evolve into a global company in the true sense of the word during the course of these programs, the company has carried out a thorough reform of its corporate culture including organizational reformation, and has made serious effort at the development and utilization of women and global human resources.

We heard about the company’s richly distinctive human resources development scheme from Mr. Hiroaki Nishimura who has been formulating the concept and mechanisms for global human resource development as a person responsible for corporate global HR planning, and from Ms. Satoko Matsuda who has been dealing with the task of developing women into more substantial part of workforce as leader of the “Corporate Equal Partnership Division”.

総合エレクトロニクスメーカーとして世界展開

松下電器は、連結対象グループ会社628社、グループ全体の従業員約33万4千人を擁する松下グループの中核会社です。

「Panasonic」「National」などの有名ブランドを持ち、どちらかといえば「家電」のイメージの強い松下電器ですが、冷蔵庫・洗濯機などの「白物家電」と呼ばれるアプライアンス分野が売り上げに占める割合は14%にすぎません。映像・音響、情報／通信関連商品を中心としたAVC(Audio, Visual, Computer)ネットワークや、産業用機器、半導体・電子部品、電池などのデバイスなどの事業分野を持つ総合エレクトロニクスメーカーなのです。

海外のビジネスにも積極的で、売り上げの約半分を海外が占めています。グローバルな事業に対応するために、海外の地域統括会社であるパナソニック ノースアメリカ、パナソニック ヨーロッパ、パナソニック アジアパシフィック、パナソニック チャイナを中心に、ワールドワイドに拠点を展開しています。まさに日本を代表するグローバルカンパニーといえるでしょう。

ビジネスを動かす組織体制は、全社的な戦略企画を行う本社を核に、技術開発を担うR&D(Research and Development: 研究開発)部門、国内営業関連の営業本部、地域ごとの海外事業を統括する地域本

松下電器産業株式会社
人事グループ
国際人事チーム
チームリーダー
西村 博昭氏

Mr. Hiroaki Nishimura
General Manager
Global Human Resources Team
Corporate Personnel Group
Matsushita Electric Industrial
Co., Ltd.



部に分かれ、グループ各社や関係会社が事業部門を構成しています(表1)。

「ものをつくる前に人をつくる」

同社は「社会の公器」「お客様大事」「日に新た」といった経営理念を掲げ、エレクトロニクス事業を通じて社会の発展に貢献することを使命としています。その実現に向けて「ものをつくる前に人をつくる」という考え方の下で、特に人材育成には力を入れています。

この言葉は、創業者である松下 幸之助氏が、晩年、自身の経営哲学として語ったものです。

表1. 松下電器の組織体制(2005年4月1日現在)

松下電器産業株式会社	本社部門	経営企画・経理・人事・総務など各職能部門、経営品質革新本部、IT革新本部、法務本部、女性躍進本部、コーポレートコミュニケーション本部、環境本部、品質本部、資材調達本部、知的財産権本部、東京支社、コーポレート情報システム社、パナソニックデザイン社、eネット事業本部 ほか
	R&D部門	先端技術研究所、ソフトウェア開発本部、ネットワーク開発本部、先行デバイス開発センター ほか
	営業部門	パナソニックマーケティング本部、ナショナルアプライアンスマーケティング本部、ナショナルウェルネスマーケティング本部、専門店販売推進本部、インダストリー営業本部、建設事業推進本部、CS本部
	海外部門	北米本部、中南米本部、欧州本部、CIS中近東アフリカ本部、アジア大洋州本部、中国・北東アジア本部、海外業務本部、国際商事本部、グローバルプロキアメントサービス社 ほか
社内分社／事業部	半導体社、パナソニック AVCネットワークス社、パナソニック オートモティブシステムズ社、パナソニック システムソリューションズ社、ホームアプライアンスグループ、ヘルスケア社、照明社、モータ社	
主要子会社	パナソニック コミュニケーションズ株式会社、パナソニック エレクトロニックデバイス株式会社、パナソニック モバイルコミュニケーションズ株式会社、パナソニック ファクトリーソリューションズ株式会社、松下エコシステムズ株式会社、松下電池工業株式会社、パナソニック四国エレクトロニクス株式会社、松下溶接システム株式会社、松下電工株式会社、日本ビクター株式会社、パナホーム株式会社	

です。

すなわち、経営側にとっての人材育成とは、従業員の能力を最大限に活用し、お客様の満足度を高めて社会貢献を図ることです。一方、従業員一人ひとりにとっての人材育成は、自己実現のための最も重要なプロセスであり、「自立した個人」として創造性の発揮と自己の成長を図るためのものです。このように人材育成を通じて、会社と個人が理念を共有し、仕事でつながることで、WIN-WINの関係を築くことを全社で共通の目標としています(図1)。

「これからの会社と個人の関係として、わたしたちは三つのキーワードを挙げています。一つ目が『全員経営』。自立した個人によるお客様第一の実践ということです。二つ目が『実力主義』で、現在の実力・実績に基づく評価・処遇ということです。それから三つ目が『人間尊重』であり、まさに会社と個人のWIN-WINの関係を構築しようということです。三つのキーワードはお互いに矛盾するものではなく、共存できるものだという考え方で、すべてを満足できるように取り組みを進めています。会社側が、グローバルに活躍できる仕事の場を提供したり、スキルアップを支援する一方で、個人は仕事へのチャレンジを通じて会社のビジネスに貢献します。つまり、会社と個人が共通の理念の下で仕事を通してつながり、その中で会社は経営への貢献を期待するし、個人は自己実現を図っていくということです(西村氏)。

WIN-WINの関係を実現するために、さまざまな仕組みが用意され、積極的な取り組みが行われていますが、中でも、全社員がそれぞれの能力を最大限に発揮し、自己実現を図るための基本となっている仕組みが前述の「コミュニケーション・プログラム」です。

このプログラムは、ターゲットプランとキャリアUPプランの2本立てとなっています。ターゲットプランは、社員一人ひとりにとっての年間目標であり、毎年4月に上司と検討してプランを立て、9~10月の中間報告を経て、年度末の3月に最終評価を行います。一方、キャリアUPプランは、長期的なキャリアプランをつくり上げるためのものであり、現在の課題や今後の方向性、海外勤務の希望などを年度初めに上司に伝え、それを実現するにはどうすべきかを具体的に話し合い、共有化します。

「従来から目標管理の仕組みはありましたが、1998年に現在の『コミュニケーション・プログラム』の形になったことで、社員一人ひとりが自分の目標を明確に持つようになりました。また上司と部下の間でキャリアの考え方について相互理解が進むなど、かなり効果が上がっています。

また、個人が今まで以上に能力を発揮できるように異動を希望する場合も、今後の長期的なキャリアを前提に面談できるようになりました。本人が次にどんなことに取り組みたいと考えているのかをじっくりと聞いた上で、上司は今の仕事を続けさせるのがいいのか、ほかの仕事を経験させるべきかを検討し、個人と会社の両者にとって最もいい方向を目指します。

さらに異動希望者をサポートするために、2000年からe-チャレンジ制度を導入しました。これはイントラネット上で人材を公募する仕組みで、社員からも高い評価を受けています。もちろん、こういった仕組みは組織を活性化させるために補完的に用意したものであり、基本はやはり『コミュニケーション・プログラム』を通して本人と上司がきちんと話し合うことです」(西村氏)。

フラット&ウェブな組織に

西村氏は「『コミュニケーション・プログラム』などの人材育成の仕組みが効果を挙げるには、その前提として「フラット&ウェブ型組織の創造」と「人材の多様化」という二つの組織風土革新があったことが見逃せません」と語ります。

松下電器では、時代の変化に合わせて組織・体制の見直しを図ってきていますが、2001~2003年にかけて実施された「創生21計画」においては、抜本的な経営の革新を行いました。

20世紀型の製造業の特色である大量生産/販売型のための制度・仕組みをいったん壊した上で、21世紀型の「超・製造業」に生まれ変わることに取り組んだのです。具体的には、流通や生産、雇用などの構造改革、すなわち「破壊」を断行する一方で、事業ドメイン体制やブラックボックス技術(他社が追従できない技術・ノウハウで商品を囲い込むこと)の開発、

海外事業の拡充・強化などの成長戦略、すなわち「創造」を推進するというものです(図2)。

組織の構成は大きく変わりました。従来のピラミッド型組織を廃止し、お客様本位の軽くて速いフラット&ウェブ型組織の導入を図ったのです(図3)。

「従来のピラミッド型組織では、経営者・中間管理職・一般社員という幾つもの階層があり、お客様との距離が遠くなりがちでした。また、グローバルカンパニーとして世界でビジネスを進めているにもかかわらず、日本人中心のビジネスになっていないかという反省もありました。日本人中心・男性中心のビジネスはどうしても過去の経験則を踏まえてということになりがちです。要は、古いモデルのままでは、新しいビジネスはできないはずだということから、フラット&ウェブ型を打ち出していくことになったのです(西村氏)。

フラット&ウェブ型組織の特色は次の3点です。

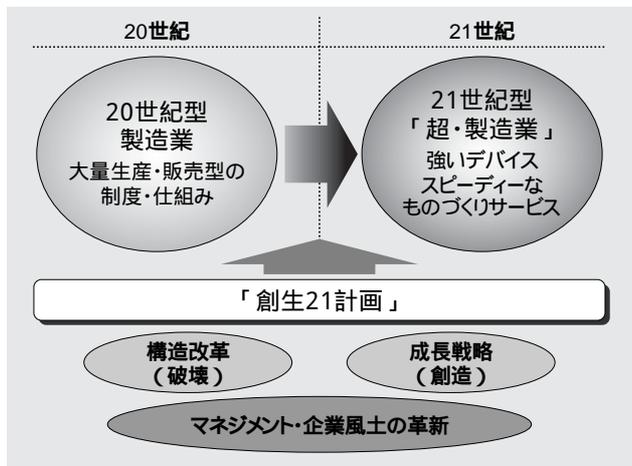


図2. 創生21計画の位置付け

・ドメインごとの事業特性に応じた取り組みの推進

事業別ドメイン体制を確立させ、各事業ドメインへの権限委譲(エンパワメント)を徹底することで、それぞれの事業ドメインが事業の特性を踏まえ、迅速に製品の開発・製造・販売を行える体制を整えました。

・部課制の廃止とグループ制の導入

例えば、本社においては6本部35部で構成されていた組織を、9本部23グループに改組しました。単純に部がグループに、課がチームに変わったのではなく、組織の基本単位をグループとした上で、チームは改廃を含めて自由に柔軟な編成を行います。また、年齢・社内資格に関係なく最適任者をリーダーに任命するとともに、大幅な権限委譲を進めました。

・「特称」のくりの見直し

松下電器では社内資格のことを「特称」と呼んでいます。従来は、社員・主任・主事・副参事・参事・副理事・理事という構成になっていましたが、これをくりに、主任・主事を主事に、副参事・参事を参事とするなど、従来の6階層を3階層のよりシンプルな体系に改めました。

男女が共に輝き、活躍する企業を目指して

組織風土革新の取り組みの二つ目は、人材の多様化です。特に女性の経営参画の加速と、若手・外国人・キャリア人材の登用に積極的に取り組みました。

男女雇用機会均等法の施行された1986年から、女

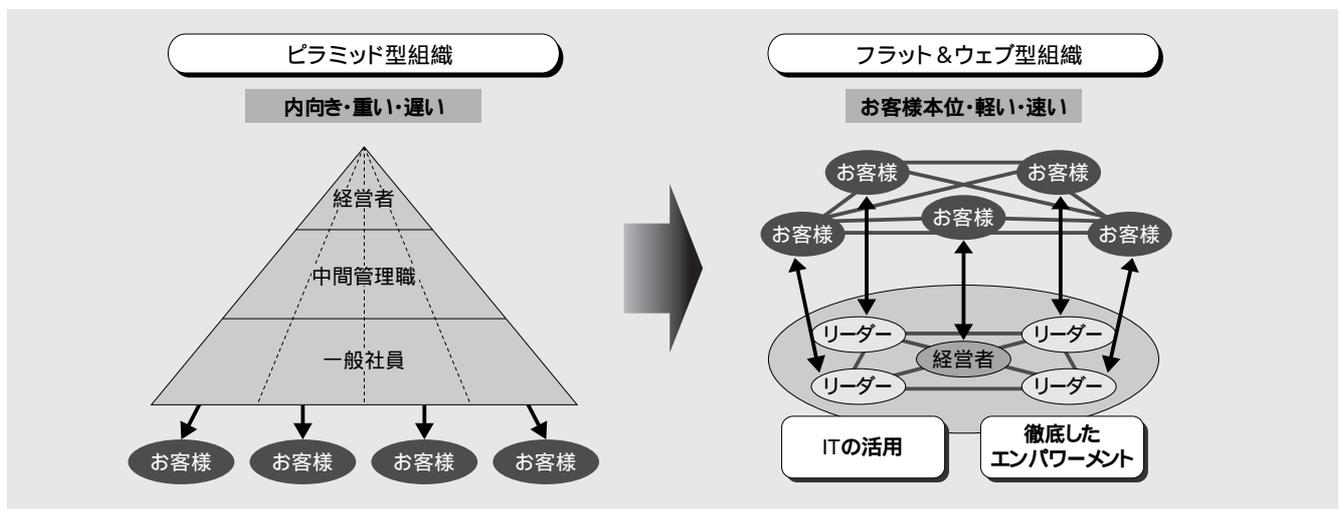


図3. ピラミッド型組織からフラット&ウェブ型組織へ

性のさらなる戦力化として、それまでの男女別採用を見直す一方で、育児休業や介護休業の制度などを整備しました。さらに均等法が改正された1999年には、均等雇用担当部長を設置し、性別・年齢・国籍などによる差別のない「創造的で活力あふれた風土づくり」を目指し、松下版イコール・パートナーシップ・アクション・プログラムを実施しました。主な内容は次の四つです。

・意欲ある女性の積極的登用

1999年からの3年間で、係長級以上の女性を2倍以上にするという数値目標を掲げ、積極的に登用を進めました。

・女性幹部社員(部課長級以上)の計画的育成

企業的意思決定への女性の参画が加速するように、部課長級以上の女性幹部の育成に取り組みました。

・事業や経営的視野の拡大を目指すコミッティー活動

若手および係長級の女性によるコミッティーを発足させ、部門のトップに対して提言する仕組みをつくり、自分の担当業務だけでなく、部門が目指している方向や目標を把握した上でビジネスに取り組めるようにしました。

・ワーク&ライフ・サポート・プログラムの実施

育児休業や介護休業法に基づいた休業制度や短時間勤務制度だけでなく、Webページによる情報提供や、育児・介護支援策など、社員が働きやすい環境を整えました。

こうした取り組みをさらに進めて、男女が共に輝く企業を実現するために、2001年4月には「女性かがやき本部」を社長直轄の組織として設立。「多様性を認

める風土の醸成」「女性の経営参画の加速」「新規事業・ヒット商品の創出」を中心とする活動をスタートさせました。2004年4月にはそれまでの活動を踏まえ、女性社員の多様な挑戦・活躍をさらに推進するために「女性躍進本部」に名称変更し、一步前に向けて活動を始めました。「女性躍進本部」の主な取り組みは次の通りです。

- ・女性のリーダーを増やすために、各事業部での積極的な任命計画の策定と、登用を推進しています。
- ・ロールモデルとなる女性のグループマネジャー(従来の部長級)、チームリーダー(課長級)の女性をアドバイザーに任命し、女性社員から寄せられる相談にメールで助言を行います。また、女性幹部候補者を対象としたエグゼクティブメンター制度を設置し、役員によるメンタリング活動や、社内外の講師による勉強会を実施しています。
- ・社員が経営トップと直にコミュニケーションする「わくわくワーク」において、社内外で活躍する女性の姿を示すとともに、対話の機会を設けています。
- ・管理職向けの啓発資料として『女性部下育成ガイド』という冊子を作成し、管理職の啓発を行っています。

「女性かがやき本部」および「女性躍進本部」の事務局長として松田氏は、今まで取り組んできた活動を次のように振り返ります。

「女性を計画的に育成しようという取り組みは、均等法が改定されてから地道に行われてきましたが、社長直轄の『女性かがやき本部』の設立により、女性のさらなる活用が経営戦略の一つとして位置付けられ、一気にドライブが掛かりました。もちろん『女性かがやき本部』の成果だけではありません。そのころから始まったさまざまな仕組みや取り組みとも連携して、多くの成果が挙っているのです」



先輩の仕事観にふれる
かがやきセミナー



全社女性かがやきフォーラム

真のグローバルカンパニーを実現するために

女性のさらなる戦力化と同時に、若手・外国人・キャリア人材の登用も積極的に進めました。具体的には、以下の三つの取り組みです。

- ・若手の積極的登用
- ・海外会社の幹部の現地化推進
- ・グローバル採用・キャリア人材採用の拡大

特にグローバル化への対応という観点から、中国・アジア・欧州・米国にリクルートセンターを設置してグローバル採用を進めるとともに、経営幹部の現地化の推進や、地域統括会社社長の現地からの登用、さらには地域間の交流や日本勤務を推進して、真のグローバルカンパニーへの成長を図っています。

2000年4月からは、国籍・性別・年齢にかかわらずグローバルに適正配置を行うグローバル・キャリア・ディベロップメント・システム21(G・CAD21)がスタートしました。また、2003年4月から、全世界の職務を客観的な基準で評価し、基幹人材の確保・育成を推進するグローバル幹部人事制度としてパナソニック・グローバル・エグゼクティブ(以下、PGE)システムを導入し、併せて世界共通の幹部研修システムの充実化にも取り組んでいます。

「真のグローバルカンパニーを目指すには、人材の確保についてもグローバルに対応していかなばなりません。当然ながら現地化を加速する必要がありますし、現地の幹部も育成しなければいけません。その一方で、日本の幹部もグローバルビジネスに対応できるように育成し、企業風土のグローバル化を進めなくてはなりません。それらにトータルに取り組み、また国をまたいだ異動をスムーズに行うには、グローバルな物差しが必要です。そこで全世界の事業所を対象に、仕事内容や責任者のジョブの大小を定量的に測り、現地会社の基幹ポストのランク付けも行いました。これがPGEシステムです。

全世界に共通の物差しができたことにより、年齢・国籍・性別などにかかわらずグローバルに最適任者を配置することが可能になったわけです(西村氏)。

組織風土の革新が、生き生きとした社員をつくる

「フラット&ウェブ型組織の創造」と「人材の多様化」という二つの組織風土革新の取り組みは、相乗効果を発揮して、社員全員に活力を与えることになりました。

例えば、主任(係長級)でもチームリーダーやタスクフォースのリーダーとして実績を積むことができます。仮に社内序列が高なくても、適任者として認められれば、実質的な責任者として仕事に取り組むことができるのです。その結果、女性や若手が、リーダーとして活躍できる機会が格段に増えています。

「2001年に『女性かがやき本部』が設置され、わたしは事務局長に就任しましたが、当時の特称は『主任』であり、従来のピラミッド型の組織であればこのポストに就くのは難しかったかもしれません。意欲のある女性や若手男性が、職位上の資格に関係なくポストに就けることで、多様な人が活躍できるようになりました。実際、ここ数年で、責任あるポストでリーダー的な仕事をしている女性がずいぶん増えているという実感があります。やはり『女性かがやき本部』の取り組みと、フラット&ウェブ型の組織になったことの相乗効果が大きいのではないでしょう。

その結果として、男女に関係なく年上の社員が部下になるといったことも、最近では珍しいケースではなくなってきました。しかし、そのために仕事が回しにくいということはありませんし、むしろ会社全体に活気が出てきたように思えます(松田氏)。

「その通りです。わたしが人事課長だったころには、例えば若い社員を年配社員の上司に持つときには非常に気を遣ったものです。それが、フラット&ウェブ型の組織になってからは、ポストには、年齢や性別に関係なく、それにふさわしい最適任者を就けるということが一般的に行われるようになってきています。そんな逆転現象に悩むのではなく、むしろ仕事に生き生きと取り組む社員が増えているように感じます(西村氏)。

長期的なキャリアマップを描くことが大切

「女性の経営参画の加速」を進めてきた松下電器は、2001年6月に厚生労働省均等推進企業表彰で努力賞を、2004年6月には最優良賞を受賞。さらに2005年2月には、第17回能力開発優秀企業賞本賞を受賞しました(本誌20ページ参照)。

人材育成に優れた企業として高い評価を受け続け

ている背景として、組織の改革や「女性躍進本部」の活動、PGEシステムなどの導入などがあったことは確かですが、そういった仕組みや取り組みだけでなく、社員一人ひとりが、常に自らを変革し、レベルアップしていくという意識と行動があったことも大きいでしょう。

今回のインタビューに応じていただいた西村氏と松田氏は、社員一人ひとりが高い意識を持って、長期的なキャリアマップを描くことの重要性をそろって強調しています。

「わたしは国際人事の担当として、グローバルな幹部開発のプログラム、特に海外会社の責任者候補を育てるためのコンセプトや仕組みをつくっていますが、将来の幹部候補には、機会があるごとにキャリアマップを描くように言っています。当社では、27～28歳の若手幹部候補をMBA(Master of Business Administration : 経営学修士)留学生として海外に派遣しています。彼らが帰国するのが30歳くらいのときであり、海外への留学や研修は自分のキャリアにとって大きな転機になります。それは本人だけではなく会社にとっても同じです。会社としては、グローバルカンパニーとして勝ち残るために40代半ばで事業部門のトップに立つ人間をつくりたいという思いで、20代後半の優秀な人間を海外に出すわけですから、彼らには、40代で担当する事業部門のビジネスを動かすんだという自覚を持って取り組むことを期待します。だからこそ、自分のキャリアをシフトするときには、数年先のことではなく、10年後、15年後を考えたキャリアマップを描くことが重要なのです(西村氏)。

「女性の場合、男性と決定的に違うのが出産です。それにどう向き合うかがキャリアを続けていく上で大きなポイントになると思います。出産や育児の間は仕事ができないとか、同僚に迷惑をかけるというように短期的にとらえがちなのですが、わずか数年のことです。30年働くとすれば残りの20数年を含めて長期的な視点で考えることが大切だと思います。

それとキャリアマップを描く際に注意してもらいたいのは、女性は自分の世界だけで考えてしまいがちなことです。そのため自分が所属する部門にもし女性グループマネジャーがいなければ、『グループマネジャーとして会社に貢献したい』という発想はなかなか出てきません。ですから、例えば経営層として会社



関西ウーマンズネットワーキングフォーラム分科会風景

を動かしている女性や、プロフェッショナルとして専門分野で活躍している女性を見てキャリアを描くことも大切です。それには社内だけではなく社外で活躍している女性も視野に入れて、より高い可能性を自分たちに設定してほしいと思います。

そう考えると、女性がビジネスでもっと力を発揮するには、やはり1社、2社の取り組みだけではなく前に進みません。多くの企業が女性の経営参画に取り組みれば、企業が変わるだけでなく、大きく言えば日本を変えることさえ可能でしょう。ビジネスの遂行能力という点で、男女差はないはずで、企業も、女性の能力を信じて、能力を発揮できる会社になってほしいと思います。

2005年5月から、日本IBMをはじめとする45社が集まって、日本の企業・団体が業種や業容を超えて協力し合い、女性が仕事や個人の活動の機会を広げるためのネットワークJ-Win(Japan Women's Innovative Network)をスタートさせ、活動を始めています。関西でもわたしたちの理念に賛同してくださる企業21社で関西ウーマンズネットワーキングフォーラムを開催しました。女性の経営参画は、企業活動にも大きく貢献するはずですから、より多くの企業の経営層の方々に、今後の経営課題として真剣に取り組んでいただければと思います(松田氏)。