

# アウトプット重視の働き方改革

パナソニックコネクティッドソリューションズ社人事・総務担当常務

大橋智加  
おおはし ともか



## 働き方改革の背景

パナソニックグループは家電を中心に100年にわたって続いてきた企業であり、高度成長期においては「良い商品を安く提供できれば、その商品の力だけで売れ、会社として成長できる」というビジネスモデルで、「勝ちパターン」が明確であった。良い製品を安くつくっていくためにはマネジメントは管理型である方が適しており、上司と部下の関係も「上意下達」の方がスムーズに進む。しかし、時代は変わり、これからの変化の激しい社会を生き抜くために必要とされるのは「多様な顧客ニーズに対する深い思考」となってきた。アジアの新興国などが安い製品を次々と世のなかに出して存在感を高めているなかで、ただ品質の良い製品を売るだけでは生き残ることはできなくなっており、新しい付加

価値の創出が必要になってきている。そのためには社員一人ひとりが自立し、従来にはなかった発想でコミュニケーションを取り、新たな付加価値を生み出していかなければグローバル競争のなかでは勝てない、上司の指示に従っていけばよい時代は終わった、という課題認識があった。

## カルチャー&マインド改革を最優先で実施

そのようななか、2017年に「変革のフレームワーク」を発信。これは、事業変革を3階層の取り組みにより加速していくというものであり、「1階」が会社のカルチャーと従業員のマインド変革を促す「風土改革」、「2階」がソリューションのレイヤーを上げる「ビジネスモデル改革」、そして「3階」が事業の選択と集中を実践する「事業立地改

革」により構成される。このなかで最重要視したのが「1階」にあたる風土改革である。まずは社内のカルチャー&マインドの改革を行い、正しいことを正しく実行できるフェアでフラットな「健全なカルチャー」が実現されなければ、「2階」のビジネスモデル改革や「3階」の事業立地改革もなし得ないと考えた。

## 働き方改革の4本柱

カルチャー&マインドを柔らかく、俊敏なものにしようということさまざま働き方改革に向けた取り組みを推進しており、具体的には①ワークプレイス改革、②ICT(情報通信技術)活用促進、③人事制度改革、④業務プロセス改革という4本柱で改革に取り組んでいる。

—ワークプレイス改革

図表 働き方改革 取り組み全体像

新たなお客様価値創造に向け、意識・行動・制度を改革



ねらい：スピードアップ／組織間連携／顧客密着

具体的な取り組みにはコミュニケーション促進のためのフリーアドレスや役員個室の廃止がある。役員だけでなく社長も個室から出て、従業員と密にコミュニケーションを取るようになった。これにより、ちよつと会った時に口頭で気軽に確認が取れるようになり、非常に良い効果を生んでいる。これまではA案、B案、C案をつくり、上長の確認を受けながら役員に諮ることが多く、時間と工数が

かかっていたが、現在はまず口頭で打ち合わせをし、雰囲気をつかんでから資料を作成するということも可能となった。役員が個室から出ることで、役員同士のコミュニケーションも加速し、各職能の責任者が集まる会議が従来の3分の1に削減された。

——ICTの活用促進  
フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションを最大限に行うのに加えて、ICTの活用も進めている。具体的にはSkype for Businessの活用を行っている。Skypeは導入当初、利用率が33%にとどまっていたという状態であった。1カ月に1回チャットをしたらカウントするというような指数であるにもかかわらず、である。そこで、部署別に利用率のランキングを付けるようにしたところ、3カ月で利用率が98%にアップした。現在は、より部門間のコラボレーションを促進するためにTeamsの活用にもチャレンジしている。

——人事制度改革  
人事制度改革として、1on1 Meetingという取り組みを進めている。これは上司発の「面談」という形式を改め、部下主体の「対話」に変えたものである。導入後2年が経過し、1on1に満足している割合は8割を超えており、これを通じて上司が自分のことをどのように思っているのかがわかるようになった、自分自身の意識と行動が変わった、という声が寄せられている。

——業務プロセス改革  
業務プロセス改革としては、業務の標準化、

会議の削減などいろいろあるが、一番大きいのは週報の廃止である。週報には部下の1週間の動きを知るといふメリットもあるが、「週報をつくること」そのものが仕事になっていた部分もあった。そこで思い切つて、日々のコミュニケーションを密に取る代わりに、週報を廃止することにした。週報に限らず、日常の業務にあたっては「将来の売上・利益・顧客満足向上につながっているか」を常に問い続け、目的にそぐわない仕事はやめるように、社長から従業員に向けてメッセージを発信している。これらの改革の組み合わせにより、会議の時間が大幅に削減、以前なら1時間かかっていた会議が30分に短縮されたり、会議自体が不要になったりしている。また、会議で1時間なんてとんでもない、という感覚を社員が持つようになつてきた。

こうした取り組みの結果、「毎日、会社に来るのが楽しい」「1・5〜2倍くらいのペースで働いている感じ」「カルチャー＆マイルド改革を始めてから全く別の会社になった」「コミュニケーションが格段に活発化した」というような社員の声が寄せられるようになっており、従業員意見調査にもポジティブな結果が出ている。活性化された状態というのは、チャレンジ精神、危機感、多様性、ポジティブ思考、俊敏、アクション思考というべき状態になつているものである。これらが備わることにより、世のなかにマッチした戦略は生まれ、実行されると考えている。