

歴史ものがたり

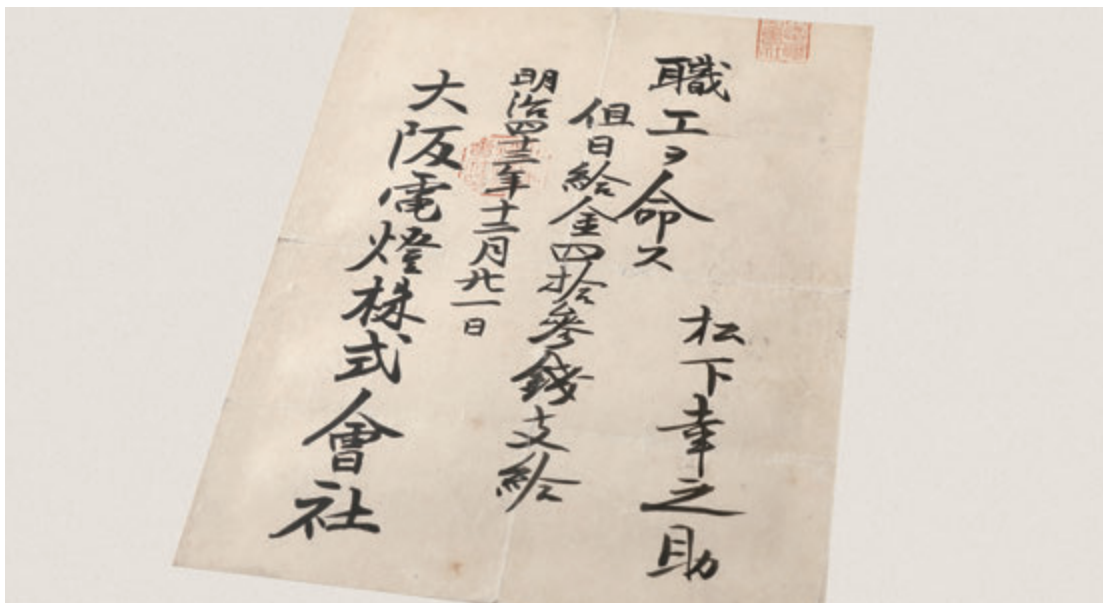
歴史資料にまつわる創業者の思いやエピソードを紹介します。

Episode 04

大阪電燈の 入社辞令

1910年、電気の時代の到来を感じた創業者は、15歳で大阪電燈（現・関西電力）に入社します。熱心に働いて頭角を現し、通天閣の電灯工事に携わるなど、充実した日々を送

りました。その後、最年少の22歳で検査員に昇格。そのときの喜びを「自由の天地が開けるような気がした。小さくても大きくても、自分の創意で事が決せられるのは、生きがいがあるものだ」と振り返っています。この原体験が後に繰り返し語る「社員稼業」につながったと言えるでしょう。命じられた通りにするだけでなく、自分なりに工夫をこらしてこそ、やりがい生まれ、それが生きがいにもなる。大阪電燈で手にした喜びを、松下電器の社員にも感じてほしいと考えたのです。



特集

社員稼業に徹する

- 02 一人ひとりが「幸せ」をつくりだすリーダーに
- 04 Panasonic Leadership Principles 一人ひとりがリーダーとして挑戦し続ける会社に
- 08 パナソニックグループのひと ヴィジャイ・ワダワンさん/仁井 雄介さん/梅村 一生さん
- 14 Talking with Kusumi Panasonic Leadership Principles について考える ~「社員稼業」の実践に向けて
- 20 Message from 神戸大学大学院 教授 鈴木 竜太さん

22 経営基本方針 実践の心 Vol. 6

24 ブランドー私たちの絆 2023年経営理念特別展 経営のコツこなりと気づいた価値は百万両

26 表情写真館 現場のチカラ ロダ・I・ボルハさん/宮田 拓哉さん

28 Meet The Athletes 石田 成実選手 (インタビュー:三村 菜々子さん)

30 PIWクローズアップ

32 歴史ものがたり 大阪電燈の入社辞令

Panasonic Group

『幸せの、チカラに。』は、パナソニックグループの社員と、そのご家族向けのコミュニケーションマガジンです。職場内のほか、ご家庭に持ち帰って皆さんでお読みください。

◎本誌掲載の記事、写真、イラストの無断転載・二次使用を禁止します。閲覧後は保管、または適切な方法で再資源化・廃棄ください。誌面には社員の名前などを掲載していますが、通勤途上や公共の場所での置き忘れなどがないよう、取り扱いにはご注意ください。◎本誌掲載の役職、組織名は、2023年7月現在のものです。



「幸せの、チカラに。」は、環境配慮の観点から、適切に管理されたFSC® 認証林およびその他の管理された供給源からの原材料で作られています。また、環境に配慮したインキ・印刷方法、ステープラーを使用しない製本方法を採用。個別配送は封筒を使用せず表紙に宛名を印字、環境配慮とコスト低減を図っています。宛て先はOliveシステム(2023年7月3日)の情報に基づいています。緊急の追加送付依頼または返却は右記をお願いします。



依頼用 Forms

パナソニック ビジネスサービス株式会社
基幹サービスセンター Post No. 622-514
haisou@mjl.jp.panasonic.com
(パナソニックドメインのアドレスからメール願います)

パナソニック マーケティング ジャパン(株)所属の方々には、「PMJ 人事センター 各地区の 総務・安全衛生課」へお問い合わせください。

幸せの、チカラに。

Vol. 06

Jul. 2023

パナソニックグループコミュニケーションマガジン「幸せの、チカラに。」第6号 2023年7月25日発行 通巻6号
編集発行：パナソニックオムニシューアルエグゼクティブズ株式会社 コーポレート広報センター 広域企画室
発行人：井田 隆介 編集人：佐西 広祐 大阪府門真市字門真1006 〒571-8801
制作協力：株式会社電選オプトネット/株式会社TENインテグレーション/パナソニック ビジネスサービス株式会社 印刷：株式会社電選オプトネット

パナソニックグループ
コミュニケーションマガジン

幸せの、 チカラに。

Vol. 06 Jul. 2023

ご家族の皆様とも一緒にご覧ください



[特集]

社員稼業に徹する 一人ひとりが「幸せ」をつくりだすリーダーに

COVER

楠見さんとの座談会
参加社員の皆さん
(Panasonic XC KADOMAにて)

「幸せの、チカラに。」の実現を目指す現場社員の思いや取り組みを、IT環境を問わずいつでも・どこでも閲覧できるよう、皆さんのお手元にお届けしています。

特集

社員稼業に徹する

一人ひとりが「幸せ」をつくりだすリーダーに

パナソニックグループは、諸先輩が「社員稼業に徹する」という高い志のもと、一人ひとりが経営基本方針に基づいて挑戦を続けてきた結果として、小さな家内工業から、お客様、社会へのお役立ちを拡大して、今の姿へと成長してきました。しかしながら現在は、楠見さんが今年の創業記念日メッセージで「いつの間にかこの伝統が失われている。その結果、創業以来、成長の一途だった松下電器が、ここ30年、成長していない」と述べている通りの状態にあります。

競争力強化のギアを上げ、トップスピードにするためにも、改めて今、この「伝統」を見つめ直し、一人ひとりが社員稼業に徹して自分の仕事に自己の全能力を傾け、より良い方法・手段を生み出す。そしてそれを積極果敢に実行し、より大きな成果を上げることに一人ひとりが責任を持ち挑戦していくことが大切です。では、「社員稼業」とは具体的にどういう考え方で実践すればよいのか。経営基本方針の根底にある、この社員稼業を実践していくための行動指針として、私たち一人ひとりが自ら経営基本方針を実践する上での心構えを文章化し、「PGC※」から置き換えたものが「Panasonic Leadership Principles (PLP)」です。

社員一人ひとりが、日々の仕事をこのPLPと照らし合わせながら、「この仕事の中で一番大事なことは何か」「この仕事の本質は何か」を常に考えることで、社員稼業の実践へとつなげ、共にパナソニックグループの成長に貢献していきましょう。

※Panasonic Global Competency

創業者は小さな仕事も一つの経営と考えることによって、新しい発見や創意工夫も生まれてくると語っています。

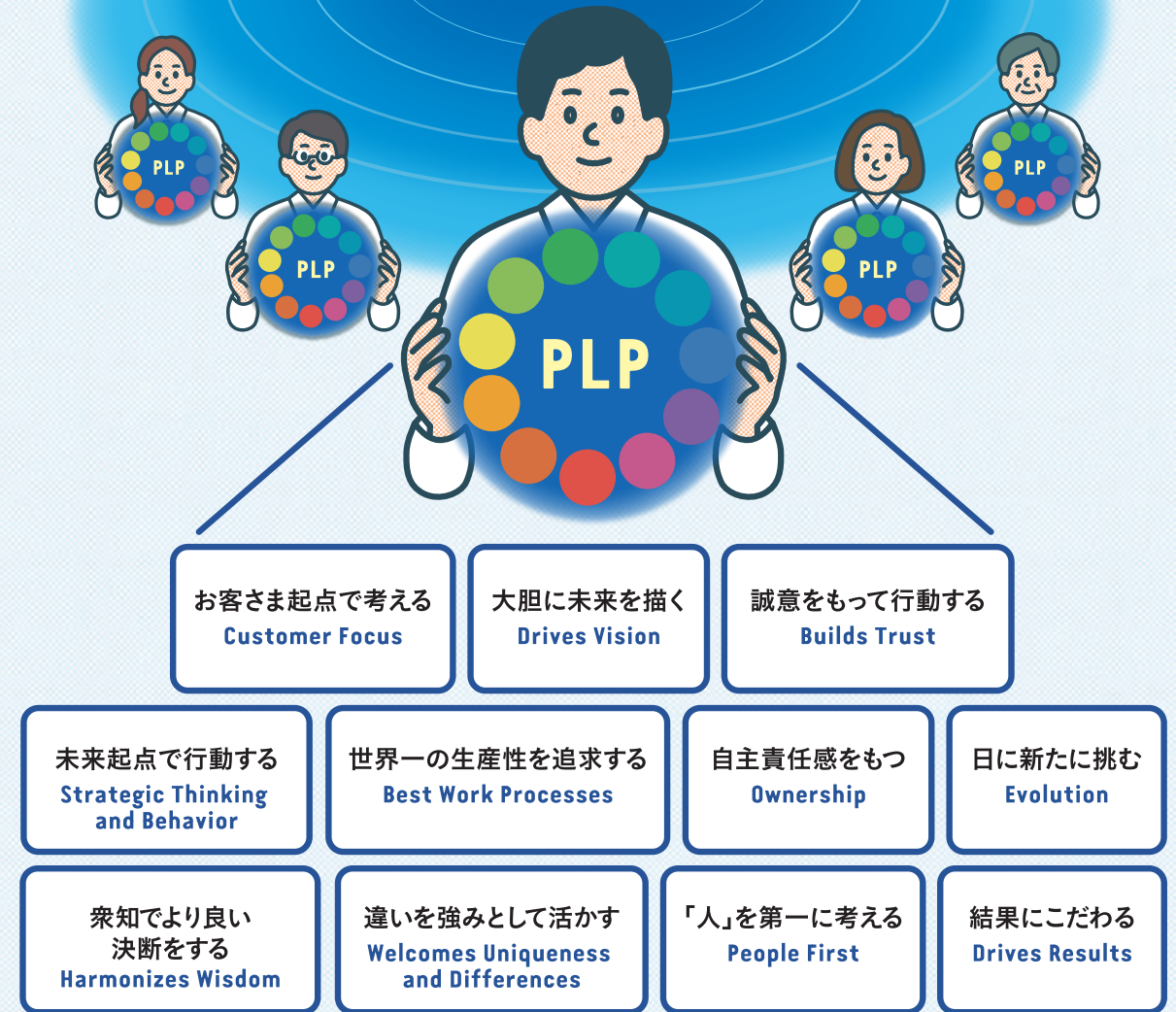
1963年の経営方針発表会で語った「夜なきうどん」のエピソードを紹介します。

うどん屋の主人は、自分でうどんを売る心構えを持ち、川辺で屋台を出して客を呼び、自分で料理を味わって考える必要がある。最初の客には、スープの味やうどんの温かさを尋ね、客からのフィードバックを重視することが大切である。お客さんから「おいしい」と言われることで自信を持ち、より良い仕事ができるということが言える――



詳細はこちら/Panasonic Archives▶

経営基本方針



PLPは経営基本方針と一体であり、併存するものではなく組み込まれるべきもの。経営基本方針が大宇宙とすれば、PLPは一人ひとりが自分の中に持つべき小宇宙。

皆さん一人ひとりの、社員稼業の実践、高い目標に向けた積極果敢な挑戦に大いに期待しています。

グループ CEO 楠見雄規さん



Panasonic Leadership Principles

一人ひとりがリーダーとして挑戦し続ける会社に



2021年10月に改訂された「パナソニックグループの経営基本方針」。

その実践に向けて、一人ひとりがリーダーとなり、
日々の仕事で意識すべき行動指針
Panasonic Leadership Principles(PLP)について、
策定の背景や活用方法を紹介します。



PLPってなに？

ますます激化する企業間の競争の中、私たちは「誰にも負けない立派な仕事」をして、お客様や社会へのお役立ちを果たしていく必要があります。当社の経営基本方針にはその要諦が網羅されています。これを私たち一人ひとりが実践するための行動指針として、2023年4月にPLPを策定。パナソニックグループの基本精神である綱領/信条・七精神は、私たちの「存在意義」/共通の「心構え」を端的に表現していますが、PLPではこれらを具体的な行動に結びつけるために、日々の仕事においてどう行動をすべきか、を解像度高く表現しています。

公募による有志のプロジェクトメンバー18人で検討・議論を進め、日々現場で意識し活用され、社員の行動変容につながる行動指針となるよう、一つひとつの言葉に思いを込めました。

「求める行動」については、抽象的な表現ではなく、解像度をより高めてできるだけ具体的に表現し、きざしを意識したため、あえてシンプルな表記にはなっていません。覚えることが目的ではなく、一

人ひとりの具体的な行動変容を促すことを目的としているからです。まずは、私たち一人ひとりがPLPを、日々の仕事における行動の振り返りや意思決定の判断軸として活用していきましょう。

今後は、役職に応じてPLPの各項目で求められる具体的な行動を「レベル基準」として明示し、採用や育成、評価などの人材マネジメントシステムに導入することも計画しています。私たちもそれらをよく理解し、PLPに基づく行動のレベルを高めることが大切です。



名刺サイズの11プリンシプル PLPポケットカード

ミシン目で切り取ってご活用ください。左端をホチキス留めると一冊にまとめられます。ミニ冊子として、また自分の大切なプリンシプルを選んで、名刺入れや名札ケースに入れて持ち歩いたり、デスクに置いたり、いつでもPLPをそばに、日々の業務で実践していきましょう。
※各プリンシプルの順序は、ミニ冊子に製本することを想定したものです。



Panasonic Leadership Principles

パナソニックグループに集う私たちは、チームを持つマネージャーであるかどうかにかかわらず、一人ひとりがリーダーシップを発揮し、物と心が共に豊かな理想の社会の実現に向けて、全員の知恵を結集します。そのために、グループ共通の行動指針である「Panasonic Leadership Principles」をより良いものに常にアップデートし、日々実践していきます。

大胆に未来を描く (Drives Vision)

私たちは、現状にとらわれることなく、周囲の想像を超えるくらい大胆に、ありたい理想の未来を描きます。たとえ困難に思っても決してあきらめず、あらゆる可能性を模索しながら、理想の未来の実現に邁進します。

— 2 —

未来起点で行動する (Strategic Thinking and Behavior)

私たちは、目の前のことだけにとらわれず変化の兆しをも察知し、社会全体の大局的な視点とともに、柔軟に物事をとらえます。現状の延長線だけでアクションを考えるような短絡的な判断や手段は取らず、中長期的な思考と実践を怠りません。いつも社会や技術の進化に好奇心を持ち、変化を先取りするために私たちの強みとなる能力を見極め、磨き続けることで新たな事業機会を切りひらきます。

— 4 —

自主責任感をもつ (Ownership)

私たちは、些細に見える仕事であっても、自分の仕事を自らが経営者であると自覚し、行動します。「それは私の仕事ではありません」と決して言わず、一つひとつの仕事に意義を見いだします。自分や組織だけではなく、関わるすべての人の幸せのため自主責任感をもって行動し続けます。

— 6 —

衆知でより良い決断をする (Harmonizes Wisdom)

私たちは、さらなる知恵を編み出すために、素直な心で相手の意見に耳を傾け、相手を尊重したうえで伝えるべきことを伝えます。周囲との意見の対立を恐れず、最適な意思決定をスピーディーに行います。

— 8 —

「人」を第一に考える (People First)

私たちは、日々の実践と謙虚な反省を通して、ありたい姿を探求し、実現します。メンバーに意見ややり方を押し付けず、仲間の可能性を信じ、思い切って仕事を任せます。私たちは業務遂行にあたり、自分やメンバーの安全と健康を何よりも優先します。お互いに気を配り、助け合うことで全員が幸せに働ける環境を整えます。

— 10 —

PLPは スマホでもチェック可能

いつでも自身の意識・行動を振り返れるように、ブックマークをするなどしてご活用ください。



誠意をもって行動する (Builds Trust)

私たちは、社会の一員であることを自覚し、おごることなく、誠意ある行動で信頼を得ます。どんな些細なことでも疎かにせず、いつも「社会にとって正しいことは何か」を意識して行動します。また、関係するすべての人々から謙虚に学び、丁寧な対話を通じて、協力し、互いに高め合い、社会の発展を目指します。

— 3 —

日に新たに挑む (Evolution)

私たちは、今の能力や過去の経験に依存せず、視野を広げ、学び、変わり続けます。今までのやり方にとらわれ、できない理由を探すのではなく、実現の方法を模索します。傍観者や評論家ではなく挑戦者となり、周囲の挑戦も後押しします。

— 7 —

結果にこだわる (Drives Results)

私たちは、自らの役割や使命を強く認識し、達成すべき目標とその到達度を常に確認します。成果につながらない行動をしている自分自身を決して看過しません。そして、どのような困難に直面しても臆することなく速やかに行動に移し、必ず結果に結びつけます。

— 11 —

お客さま起点で考える (Customer Focus)

私たちは、いつもお客さま起点で考えます。お客さまの幸せをつくり続けるために、お客さまがまだ気づかれていない課題も深く理解し、お客さまの理想の未来を見据え、お客さまの期待を大きく超える行動を実践し続けます。

— 1 —

世界一の生産性を追求する (Best Work Processes)

私たちは、現状に満足することなく、あらゆる場面での生産性を目に見えるかたちで測定し、徹底的に追い求め、日々「自分の仕事は世界一のクオリティである」と誇れる成果を実現します。現状維持は衰退であると心得て、ベストでないものがあれば、勇気をもって業務プロセスを改善します。

— 5 —

違いを強みとして活かす (Welcomes Uniqueness and Differences)

私たちは「違いは、チカラである」と考え、多様な個性を歓迎し、強みとして活かすことで新たな価値を生みだします。自身の先入観や考え方の偏りに気づき、それらに左右されない公平な意思決定を行います。

— 9 —



経営基本方針や 綱領／信条・七精神との 違いが分からない。



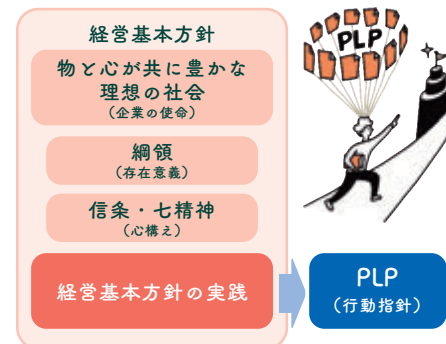
綱領：パナソニックグループの事業の目的と使命

信条・七精神：私たちが日々の業務を実践していくための心構え

経営基本方針：パナソニックグループの社員が仕事や経営を行う上での考え方をまとめたもの

PLP：社員一人ひとりが経営基本方針の実践を目指すための行動指針

綱領、信条・七精神は、私たちパナソニックグループの社員として持つことが前提となる価値観です。その上でPLPに基づいて行動することが、社員稼業に徹する、すなわち経営基本方針の実践につながります。PLPは経営基本方針と一体であると理解すべきものであり、決して別ものではありません。



PLPはなぜ11個？



PLPは、2016年に導入した、経営理念をベースとしたグループ共通の行動指針「Panasonic Global Competency (PGC)」のアップデートとして検討がスタート。

PGCは8つのコンピテンシーから構成されていましたが、経営基本方針の実践という観点で必要と思われる要素を抽出した結果、PLPは合計11個となりました。

現在のPLPは最終形ではなく、今後、必要に応じて内容は見直し、継続的に進化させていきます。



PLPと事業会社独自の 行動指針・バリューの関係性 はどう考えればいいですか？



事業会社独自の行動指針・バリューのベースはパナソニックグループの経営基本方針です。どちらも経営基本方針を実践するために策定されたもの。PLP発信後、独自の行動指針・バリューとの関係性の明確化も進められています。また、PLPを理解いただくための情報やコンテンツ、実践ツールをPHD/PEXから継続的に発信し、皆さんが気軽にPLPに触れる・学べる環境づくりをしていきます。



三島 茂樹さん
グループCHRO

変化を恐れず 一人ひとりが進化し続けてほしい

PLPの内容は決して目新しいものではありません。自職場で長年にわたり実践、大事にしてきた行動が反映されている、という方も多いのではないのでしょうか。パナソニックグループの皆さん全てが、自身の成長と社会へのお役立ちに向けて、変化を恐れず、自らの「知識・意識・行動」を進化させ続けることを期待しています。そのための具体的な行動指針として文字にしたのがPLPです。

変化のために大事なものは、自身の意識・行動に対する現在の振り返りや周囲からのフィードバック。そのために必要な施策・ツールも、今後事業会社と連携して企画していきます。



徹底した顧客課題の把握と創意工夫で

「インドならではの」のソリューションを

メディアにシステムを説明。

パナソニック
グループの
ひと

一人ひとりが全能力を傾け、より良い方法・手段を生み出し、それを積極果敢に実行して、大きな成果を上げる……。こうした「社員稼業」は、経営基本方針の根底と言えます。今回の「パナソニックグループのひと」は、「社員稼業」の実践に奮闘する社員の皆さんの取り組みや、その中でどのようにPLPが活用されているかを紹介します。

インドのシステム市場はダイナミックに進化、BtoB顧客の多くが独自にカスタマイズされたソリューションを求めています。こうした事業の責任者である私は、メンバーを信頼して権限委譲を行うことで、「社員稼業」の実践リーダーを育てることを心掛けてきました。

ダイナミックな市場へのシステム導入をリード

ヴィжай・ワダワン さん

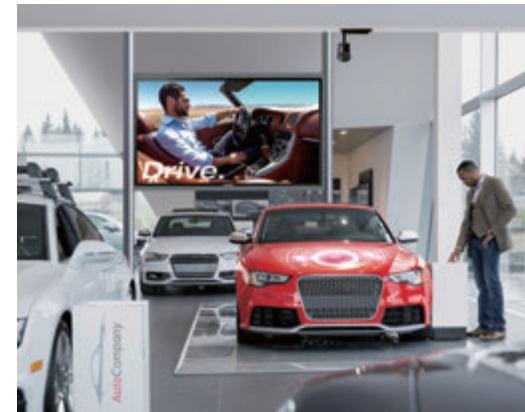
パナソニック ライフソリューションズ インド株式会社
システムソリューション部門 ディレクター

2016年に入社。業務用ディスプレイやタブブック、放送機器、セキュリティほかシステムソリューション部門の責任者として、戦略構築、将来のリーダー候補育成などに注力。

メンバー全員が、収益もさることながら、顧客が抱える課題の解決と、ビジネスの推進を後押しするテクノロジーの開発に集中。顧客のニーズ・理想と現実のギャップを意識しながら、他社にないソリューションの実現にゼロから取り組んでいます。併せてオープンソースの活用、カスタマイズへの対

応、ODM・OEM*1の導入、生産・開発コストの大幅削減も重視。メンバーの間にイノベーションのカルチャーが醸成、モチベーションや事業に対する責任感が高まったことで、意思決定が加速し、競争力強化にもつなげられたのです。

代表的なソリューションの一例が、屋外広告などに適した「Digital SignEdge Display Network (SDN)」です。これはODMのディスプレイやコンテンツ管理システムなどをフル活用し、さまざまな内容・形式のコンテンツを、クラウド上で更新・スケジューリングしながら配信するものです。最適なハード・ソフトを組み合わせた他社にないソリューションは、インドで業界ナンバーワンの地位を確立し、収益にも貢献。ある自動車メーカーは全国の



カーディーラーに設置されたSDN。

約1800カ所のディーラーに1万4000台以上を導入、情報配信は「お任せ」で車の販売に注力でき、業務効率向上につながっています。SDNはインドのほかマレーシアへ展開、他の国々への導入を検討中です。そのほか、ワイヤレスコラボレーシ



タブブック発表会のひとコマ。

ョンソリューション*2「ProMeet」や、さまざまな会議や会合に対応するオール・イン・ワン USB会議カメラ、順番待ち受付システムなども生み出しました。

ソリューション提供による社会貢献、チームやメンバーへの権限委譲、顧客の課題解決に向けた総力の結集、市場の変化・ダイナミズムに対応した独自ソリューションの創造……。こうしたチームの方向性は特に、PLPに合致すると実感しています。

パナソニックはあらゆる技術的なニーズに応えられる、未来ある企業と感じます。こうした中、私たちもハードやソフト、サービス全般をもカバーできる、ソリューションプロバイダーへと進化する必要性を感じています。それがかなえば、パナソニックのみならず、「物」を扱う業界全体の「ブルーオーシャン」*3が実現すると確信しています。

*1 Original Design (Equipment) Manufacturing 略。ODMは委託者のブランドで製品を設計・生産、OEMは生産すること。

*2 ワイヤレス技術を用いて大型ディスプレイにコンテンツを提示・共有するソリューション。

*3 従来存在しなかった全く新しい市場を生み出し、新領域に事業を展開する戦略。

商品開発プロセスを変革し

本質価値をスピーディーに生み出す

食卓を笑顔で満たす炊飯器 ME のリーダー

仁井 雄介さん

パナソニック株式会社 暮らしアプライアンス社
キッチン空間事業部 調理機器 BU
調理器技術部 融合価値創出課 課長

にい・ゆうすけ

2016年、シャープの小型液晶デバイス プロジェクトマネジャーからパナソニックに転身し、調理家電の開発テーマ推進を担当。2023年7月から現職。本質価値と新価値の両面で、市場競争力のある要素技術開発と商品化にチャレンジしている。

パナソニック株式会社 暮らしアプライアンス社は、2021年10月から、商品開発のプロセスを「ウォーターフォール型」から「プロジェクト型」へと変革し、お客様が求める本質価値をスピーディーに開発する「マイクロエンタープライズ (ME) 制」に取り組んでいます。

私の役割は炊飯器 ME のリーダーで、中長期での事業成長を目指し、さまざまな職能が入り交じるプロジェクト型チームを率いています。お客様が炊飯器に求める本質価値を突き詰め、私たちが割り出した答えは「手軽に、おいしく、ごはんが炊けること」。その価値を実現する要素技術の開発にチャレンジし、全く新しい「炊き技」を確立しました。ME 発の新技術を量産設計に織り込み、2025年をめどに商品化する予定です。

ME 制の利点は、リーダーとメンバーの関係性がフラットでコミュニケーションの質やスピードが上がる、風通しの良さです。自分たちの弱みに気付かせてくれる他の ME リーダーの「外からの目」も非常に役立ちます。この ME 制で培ったノウハウを事業部に持ち帰り、7月から、さまざまな要素技術を先行開発



する新組織の責任者に就きました。技術部門の全ての職能が入り交じるプロジェクト型チームを率いて、要素技術の試作段階から「技術のダム化」を進め、1、2年でスピーディーに商品化につなげていきます。

座右の銘は「Do the right thing」。PLP でぴったり合うのが「Builds Trust」です。業務を進める上で、人のつながりやコミュニケーション、信頼関係構築が全てのベースとなります。その上で「Ownership」と「Evolution」。経営者の気持ちで仕事をしたり、自身を変革したりする姿勢は、リーダーや組織責任者に欠かせません。それらを基盤に「Drives Vision」しながら「Customer Focus」し、お客様が求める本質価値を考える。それを「Strategic Thinking and Behavior」でロードマップに落とし込み、「Best Work Processes」で実行する。これらをチームで実行するとき大事なのが「Harmonizes Wisdom」や「Welcomes Uniqueness and Differences」

暮らしアプライアンス社の ME リーダーが集結。インタビュー、写真撮影を前に、和気あいあいと談笑した。



お客様を起点に考え抜く！

ME リーダーの皆さんに意気込みを聞きました。



寺井 謙治さん

乾燥機 ME

これまでメンバーと力を合わせながら、困難な商品開発にチャレンジしてきました。ぜひともこの画期的な商品を実現させます！



重藤 元暢さん

クリーナー ME

お客様が心地よさを感じられる空間を無理なくつくれるよう、競合他社にはない新たな価値を持った商品を生み出してお役立ちします。



宮代 達さん

冷蔵庫 ME

挑戦したのは、「私たちの」常識や思い込みを変えること。家電を作るのではなく、食材を接点に新しい価値を創ります。



廣松 直樹さん

食洗機 ME

国内食洗機の普及率向上に向け、今までの「当たり前」を素直に見つめ直し、お客様の暮らしにずっと寄り添える、尖った価値を創出・実現します。



北村 洋平さん

電子レンジ ME

これまでの常識を打破する価値創出に挑戦します。「毎日の食生活(暮らし)の、チカラに。」を実現します。



山本 祐史さん

IH クッキングヒーター ME

パナソニックの IH クッキングヒーターがこれからもお客様に愛され続け、さらなる成長を遂げるために「収益を伴う未来の定番商品」を創出します。



依田 裕希さん

オーラルケア ME

健康寿命の延伸、生活の質の向上に重要な口腔衛生。「歯垢は目に見えない」「正しい歯磨きができない」という真の課題の解決策を創出します！



竹内 利浩さん

ヘアケア ME

髪をストレートにしたい、でも傷みが気になるという悩みを解決し、グローバルで「髪ケアといえばパナソニック」を確立します。



甘利 啓太郎さん

ジェルネイル ME

爪は日々の生活で視界に何十回・何百回と入る部位。ジェルネイルを簡単に除去できる世界初の商品を創り、毎日の瞬間を楽しむことに貢献します。

「People First」「Drives Results」の考え方です。この順番で捉えると、PLP は商品開発や価値創造のプロセスそのものだと思えました。

技術の裏付けを持って炊飯器の本質価値を語るために、要素技術をしっかり仕込んでいきたいと思えます。おいしい料理を囲む家族の食卓には笑顔が

あふれていますよね。そういう生活シーンで調理器は「幸せの、チカラに。」なれる、それが技術者としての私のやりがいであり、価値を生み出す思いの源泉です。人やチームづくりを行い、みんなで一丸となってパナソニックの熱狂的なファンをつくる商品をどんどん生み出していきたいですね。

ME 制のノウハウを恒久価値として事業部内に根付かせる

岡本 賢治さん

パナソニック株式会社 暮らしアプライアンス社
キッチン空間事業部 調理機器 BU 調理器技術部 部長

初の ME 制導入は、調理家電事業の新たな一歩。苦労を重ねながらも、お客様が求める本質価値の実現に向け、仁井さんを中心に全員が一致団結して前進しています。5月には事業部内に新組織を設け、7月から仁井さんを課長に ME 制のノウハウを恒久価値として落とし込み始めました。この組織を起点に全員で一丸となって商品開発プロセスを変革していきます。



経営側と社員の意識を合わせ
デジタルカメラ事業の競争力強化へ

自ら組んだ経営数値分析のマクロ（エクセルの操作を自動化する機能）で市場推移のグラフを作成、デジタルカメラの市場変化を説明する梅村さん。

事業変革、風土改革の一翼を担うチャレンジャー

梅村 一生 さん

パナソニック エンターテインメント&
コミュニケーション株式会社 イメージングBU
経営企画部 事業戦略課

うめむら・いっせい

2019年入社。パナソニック株式会社 アプライアンス社
スマートライフネットワーク事業部 イメージングBUに
配属。LUMIXの商品企画を経て、2020年4月から現職。

デジタルカメラ事業の経営企画業務で、運営方針策定や中期経営計画の検討などに携わっています。併せて、事業戦略を社員の皆さんに自分事として捉えてもらうための重要施策として、年間6~7回実施しているスマートフォーラムの企画運営を、2022年度から全面的に担当しています。

スマートフォーラムは、総合集会を2022年11月に改称したものです。コロナ禍以降はオンライン配信形式となった上に内容も変化しているため、名前を考え直すべきと提案。何より事業の変革や風土改革を進めるBUの意思を表すのに、名称変更は象徴的だと思いました。

同フォーラムを担当するに当たり、「双方向型の発信をしたい」というBU長の思いを踏まえるとともに、毎回のアンケートや周囲の人・同期などから意見を収集、社員の興味・関心に寄り添う発信内容にもこだわっています。例えば、今年度の運営方針で「新規事業をもっと伸ばそう」という発信がありましたが、アンケートで「もっと具体的に知りたい」と声が上がったのです。そこで次回のフォーラムでは、BU長が今どんなことを考えているか述べてもらうなど、対話型の発信になるよう工夫をしています。企画から動画撮影、編集、配信まで全て自ら担当します。動画撮影・編集はもともとできたわけではなく、一から勉強してコツコツとやり方を覚えていきました。

技術者に商品開発秘話を語ってもらう新企画、プロジェクトXならぬ「プロジェクトL」も好評です。これは自部門の商品をより知ってもらうことで、BU全体の求心力を高め、技術者のモチベーションアップを図る狙いで始めたものです。発信内容に納得してもらえたかを見る定量的な指標として、アンケートで毎回「納得率」を取っていますが、目標とする95%以上の水準で推移。新しいことを絶えず取り入れようと意識しており、その結果が表れているのかもしれませんが。

PLPの発信後に、私の取り組みと照らし合わせて、「お客さま起点で考える（Customer Focus）」に当たると改めて意識しました。また、視野を広げ、学び、変わり続けるという点で、「日に新たに挑む（Evolution）」にも共感しています。現職に異動直後、



6月のスマートフォーラム配信に向けて映像を編集。

「事業計画立案に用いる膨大なデータの取りまとめを自動化したい」という上司の話に「無茶振りだなあ」と思いながらも、積極的に「やってみます」と回答。結果、経営数値分析のマクロを組んで業務時間を大幅に短縮でき、生み出した時間を本来やるべきデータの分析に充てられるようになりました。データ集計も映像編集も一から勉強したように、できない理由を探すのではなく、「やってみます」が大事と思っています。

今年度も、風土改革や業務効率改善は継続して積極的に取り組みたいという新BU長の思いがあります。そこで、オンライン上に「目安箱」を置いて、従業員満足や風土改革につながる提案を投稿してもらい、改善活動につなげたいと考えています。BU長と経営企画部門が主体となり、投稿内容に真摯に向き合って改善していきますよ。『幸せの、チカラに。』に顔出しで約束する形になりますね（笑）。



「ミラーレス一眼カメラの扱いにも慣れました」と撮影で使用しているLUMIX DC-S1を手に。

Talking with
Kusumi

Panasonic Leadership Principles について考える ～「社員稼業」の実践に向けて

グループCEOの楠見さんと、Panasonic Leadership Principles(以下、PLP)の策定に携わったメンバーを含む4人の社員が、それぞれの「社員稼業」の実践や、PLP活用に向けた思いを語り合いました。



ビデオはこちら



PLP策定に込めた思いと「お客さま起点」： 一商人ナリトノ観念ヲ忘レズ

楠見：経営基本方針の根幹にある「社員稼業」を皆さんに実践いただくために、より解像度が高い形で文書化された「行動指針」の必要性を感じていました。それも私と一部メンバーで考えるのではなく皆でつくろうと、策定メンバーを公募したのです。でき上がったPLPは、私がお伝えした要件を超え、経営基本方針の内容を実に網羅したも

のになっていました。「行動指針」であるPLPを基に「社員稼業」を実践することは、経営基本方針の実践そのものにつながると考えています。

メンバーの皆さんには「お客さま起点で考える(Customer Focus)」の項目は一つ目にしていただきたいだけお願いしました。その背景は、こちらにお持ちした『経営基本方針 ハンドブック』にも記されています。一つは、高橋荒太郎 元会長が経営基本方針の実践について、「誰にも負けない立派な仕事」をして、お客様に喜んでいただく

こと、と語っているからです。もう一つは1935年の「基本内規」第15条にあります。「松下電器が将来如何ニ大ヲナストモ常ニ一商人ナリトノ観念ヲ忘レズ従業員又其ノ店員タル事ヲ自覚シテ質実謙讓ヲ旨トシテ業務ニ処スル事」とありますが、創業者は「一商人」の要件として、「商売の意義がわかる」「お客様の心が読める」「人よりも頭が下がる」を挙げているからです。直近でも6月の「優秀ご販売店様感謝状贈呈式」で、入賞店の社長様が「商売人にとって一番大事なのは、当た

□ 左から

関根 道人さん

パナソニック オートモーティブシステムズ株式会社
インフォテインメントシステムズ事業部 CSセンター
サービス企画課 課長

中坂 綾香さん

パナソニック ホールディングス株式会社 テクノロジー本部
デジタル・AI技術センター
セキュリティソリューション部 主任技師

楠見 雄規さん

グループCEO

田島 大侑さん ※PLP策定メンバー

パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社
グローバル調達本部 調達オペレーションセンター
電子部品集中購買部 係長

高山貴美子さん ※PLP策定メンバー

パナソニック ハウジングソリューションズ株式会社
営業本部 首都圏ショールーム部
千葉ショールーム 主務

□

り前だがお客様に喜んでもらうこと」と発表されました。まだ39歳と若くして、成功されている販売店の社長は「『一商人』としてお客様に喜んでいただくことが不可欠で、それも含めて『商売』と認識している。やはり、「お客さま起点」を忘れてはならないと再認識したわけです。

現在の困りごとの本質を知り、 未来の困りごとの変化を予測

高山：私自身、担当ショールームは「自分の店」、自らが「経営者」との自覚を持ち、しつらえやクレンリネス（清潔な状態の維持）、アドバイザーの接遇力や商品知識の向上に、常に取り組んでいます。

楠見：ショールームの皆さんは、お客様の「やりたいこと」や「欲しいもの」を実によく聞き出して提案をされています。その結果、お客様に喜ばれているのですね。素晴らしい「お客様第一」

お客様の理想の未来を見据え、 地球環境問題解決に貢献する技術を



なかさか・あやか

ブロックチェーン技術（暗号技術でデータ履歴を鎖のようにつなぎ、正確に維持する技術）の応用開発を担当。モビリティやヘルスケア、環境分野への適用検討・企画・試作開発を推進。写真は電動バイクシェアリングサービスの実証実験。



にお客様に選ばれる技術になります。

中坂：ありがとうございます。

楠見：お客様とじかに接しているかを問わず、「一商人」の要件にある「お客様の心が読める」は、単に「思っていることが分かる」という意味ではありません。実際のお困りごとなら、その本質を知る。未来なら社会やお客様、お困りごとの変化を予測し、喜ばれる方法を想像することです。併せて、「どうすれば他社以上に喜んでいただけるか」の観点も不可欠と言えます。グループ全員がこうした心持ちで、お客様の未来を見据えることが大切です。

現状に満足せず、 改善に次ぐ改善に挑戦

田島：私は特に「日に新たに挑む（Evolution）」に思い入れを持っています。策定していた当初は「Innovation」という案もありましたが、「ゼロから新たなものを生む」「若手が推進する」との錯覚してほしくない、との思いから、創業者の「日に新た」を想起できる「Evolution」を採用しました。「視野を広げ、学び、変わり続けます」と記した通り、現状に満足しないことの大切さを訴求しています。

の実践者がそろっていると感じます。

中坂：私は「ブロックチェーン技術」の応用開発を通じ、CO₂削減貢献や資源循環などの実績データを管理、価値化して他社と取引できる社会の実現を目指しています。しかし私の仕事は直接の顧客接点は少なく、また、開発した技術を実用化して社会やお客様の暮らしに根付くまでも時間がかかります。そこで、社会の変化や他社動向も見据えつつ、特許の創出に注力しています。PLPの「お客さま起点で考える（Customer Focus）」がう

たうように「お客様の理想の未来をも見据え」、開発技術を適切なシナリオやタイミング、価格で送り出すことが大切と感じています。そのために知財の役割は大きく、グループから捻出いただいたリソースの最大活用にもつながると考えます。

楠見：中坂さんのようなお仕事では、例えば同じようなブロックチェーンの技術はたくさんあります。その中で「どのように応用・活用されれば、誰にも負けない姿にできるか」と想像を巡らせることが、最も重要と感じています。そうすれば、本当



新しい知見や手法を採り入れ、モノやコト、そして自分自身も進化する思いを込めました。

楠見：よく考えていただきましたね。私が繰り返し「改善に次ぐ改善」「改革に次ぐ改革」「革新に次ぐ革新」をお願いしているのは、周りが進化する以上、自分たちが進化を続けて「誰にも負けない立派な仕事」を実践しないと、いずれは負けてしまうからです。田島さんがおっしゃる視点でさまざまなチャレンジを重ねることが大切です。一方でトヨタさんが掲げる「改善魂」は、次々とボトルネックを探し、解消に挑戦すること。「Evolution」とは少し異なるかもしれませんが、両方が大事です。共通するのは、現状に決して満足せず、さらなる改善の余地を認識してチャレンジする点と言えます。

「計画」とは別に高い「目標」を掲げて、 自らを変える

関根：これまで少数・小ロットの修理現場は、手作業が当たり前でした。しかし松本工場の全自動化が進む中、「このままの手作業が本当に正しいのか」と痛感したのです。そこで生産技術部門と連携しながら、属人的だった業務の自動化など、小さくても改善を進めました。現在はメンバーが改善を行いやすい環境づくりに注力しています。一人ひとりがPLPの「大胆に未来を描く（Drives Vision）」の通り高い目標を掲げ、そこからバックキャストしながら「日に新たに挑む（Evolution）」を積み上げられるよう、メンバーと会話を続けています。

楠見：Very Good! 私がいつも「高い目標を持つ」ことが大切と申し上げている理由は、それをしない限りは「現状の積み上げ」しか実現できないからです。そして高い目標を達成するためには、本当に何を行うべきかを考えて実践することが大切です。実際の「計画」とは別にどんどん高い目標を掲げ、達成に向け挑戦し続ける……。こうした風土の定着を期待します。

中坂：環境貢献を価値化して、それを取引できる社会の実現を目指す研究開発を行う中でも、生産性向上のために、自分なりに「改善に次ぐ改善」をしているつもりです。ただ、研究開発の内容や条件、求められる価値自体がしばしば変わるので、「本当にベストな選択だったのか」悩むこともあります。私と同じ悩みを持つ社員は、日々どのような姿勢で臨めば良いでしょうか。

メンバーが大胆に未来を描き、

改善を行いやすい環境づくりに注力



せぎね・みちひと

マレーシアの三洋オートメディア（株）日本支社に中途入社。以後、カーメーカー向けの海外サービス部門、松本工場での国内サービス部門を経て、2023年から現職。写真は松本工場の修理現場におけるメンバーの指導。



楠見：R&Dは生産性を議論・測定しにくいですよ。中坂さんの場合、「生産性」で考えるより、「技術が向かう方向性」「社会に採用してもらうためには何をすべきか」を見通せてこそ、前進が可能になると思います。一方で開発は時間を要するので、その間にうねりが出てくることもある。失敗のリスクもありますが、それなら早く失敗して次に移るスピードを上げる方が良い。自信を持って失敗してください。

PLPをどうやって活用していくべきか

田島：私は「結果にこだわる (Drives Results)」の策定にも携わりました。調達部門で私が進める「SCMNav¹」の導入でも、その重要性を感じます。これはITでMRP¹情報を「見える化」するものですが、目的は「見える化」ではなく、改善のプロセスを描き、効率を上げ、キャッシュを生むこと。事業会社へのお役立ちや、競争力強化の「結果」にしっかりとつなげたいと、改めて思っています。

楠見：改善に向けた考察・対策を行うのは、あくまで「人」ですね。それらを行えるよう、何を「見える化」すれば良いか考えるのも、もちろん大切です。ただし「見える化」はあくまで「手段」であり、

ショールームは「自分の店」。

お客様のお悩みを解決し、

「生の声」を中長期戦略に



たかやま・きみこ

首都圏のショールーム・営業所で、システムキッチンほかを提案、現在は千葉ショールームのマネージャー。写真はL-CLASSキッチン説明のロールプレイング研修。PLPは「違いを強みとして活かす (Welcomes Uniqueness and Differences)」などの3項目を策定。



*1 Material Requirements Planning System (資材所要量計画)。必要なものを、必要なときに、必要なだけ購入・製造するため、生産計画を基に資材の必要数を計算し購入時期を決める手法。

それが目的になっては何にもなりません。田島さんがおっしゃるように、「見える化」の目的そのものを明確にすることで、取り組みはより前進すると感じます。

高山：私はPLP策定メンバーとして、全11項目を「原理原則」に、グループ全員のベクトルを合わせられればという思いを持っていました。でも座談会前にメンバーと会話を交わす中で、「11項目の内容は納得だが、全て並行展開は難しいのでは……」といった意見も上がりました。自分にとって優先度の高い項目をいくつか見つけて、行動に落とし込むのもありかなと。

楠見：そう思いますよ。仕事の中身やフェーズでも優先度は違いますし。例えば11項目の中から、自身に関わりの大きいものを考えていただく、などで良いと感じます。ただ「お客さま起点で考える (Customer Focus)」は皆さんに入れていただきたいですね。あと「自主責任感をもつ (Ownership)」「結果にこだわる (Drives Results)」は、どちらかと言えば「基盤」と言える要素かもしれません。それ以外は人や状況により、優先度が比較的異なる気がします。例えば上司・部下間で、ピックアップした項目について話し、「今年これをやる」とか「昨日の行動はどうだった？」とやり取りする中で、PLPは定着すると感じます。

最後に：一人ひとりの社員稼業の実践に向けて

高山：日頃は、お客様の「現時点のお悩み」を解決する立場ですが、そのような中でも貴重な「生の声」を商品企画や製造部門に上げ、中長期戦略に生かせるよう貢献したいと思っています。

田島：「お客様に喜んでいただく」と「手段を目的化しない」を肝に銘じます。PLPの策定に参画したからには、まずは自ら実践、そして周りへの浸透に貢献したいです。

中坂：私の部門は、お客様の理想の世界に向き合う時間的な猶予をいた

ITを目的化せずに、改善プロセスを描き、効率を上げ、キャッシュを生む

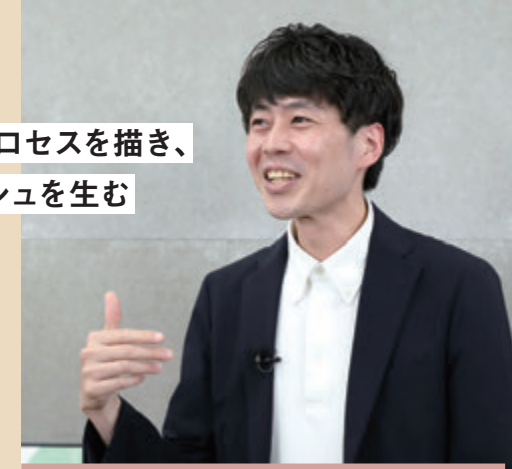
だいていると言えます。思い描く「理想の世界」が独りよがりにならないよう、他部門から知恵をいただける関係を築くとともに専門性も磨き、「社員稼業」を実践します。

関根：PLPは非常にソリッドな指針で、メンバーがいかにアカウンタブル²になるかが定着のポイントと感じます。これからもメンバーのモチベーションアップを継続します。

楠見：冒頭に触れた通り、PLPは経営基本方針の内容を網羅したものに仕上がっており、今後も時代とともにさらに良いものへ進化させていく必要があります。4月末に発信したブログにも書きましたが、私は経営基本方針が「大宇宙」とすれば、PLPは「小宇宙」だと考えています³。ですから一人ひとりの心、もっと言えば細胞一つひとつに埋め込まれるくらいになってほしいと願っています。そうなれば一人ひとりの行動や、お客様やご調達先様、社員間の関係性が変わり、パナソニックグループに対する信頼も必ず上がります。そんな姿を目指して、PLPを日常業務で生かしていただきたいと思います。今日はありがとうございました。

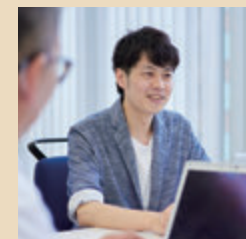
全員：ありがとうございました。

*2 自らやるべきことを考え、行動し、責任を持つこと。



たじま・だいすけ

事業会社の海外工場に輸出する、汎用半導体・電子部品の納期集中管理を担当。製造拠点の調達情報ITで見える化する「SCMNav¹」の企画・推進リーダーも務める。写真はSCMNav¹の推進に向けた打ち合わせ。PLP策定にも参画。



*3 4月28日付ブログ：「提案されたPLPを見て私が気づいたことは、経営基本方針が大宇宙とすれば、PLPは一人ひとりが自分の中に持つべき小宇宙であり、したがってPLPは経営基本方針と一体であるべきものということ。すなわち、併存するものではなく組み込まれるべきものであるということです。」



個人が働きがいを 自らつくっていく、 それが社員稼業に つながる

Message from

神戸大学大学院 経営学研究科教授

鈴木 竜太さん

社外の有識者は、パナソニックグループが掲げる「社員稼業」や、その実践の行動指針としてのPLPをどう捉えているのか。組織と個人の関係の在り方を研究されてきた経営組織論・組織行動論の第一人者である鈴木教授に聞きました。



重要要件は オープンで豊かな「コミュニティ」

社員稼業の実践には、それを許容する豊かな組織が必要です。大企業ではそれを実感しにくい社員も多いかもしれません。ただ、共に過ごす職場の仲間といった身近なコミュニティであれば、自分らしさや自分の工夫が発揮しやすいでしょう。価値観や規範が固定化された閉ざされたものではなく、常に新しい行動や考え方に、「そんな考えもある」と立ち返れるコミュニティが大切。そして「私はそうは思わない」と議論が生まれるような、開かれたものであることがすごく大事です。

パナソニックの方々には、協調や助け合う風土がある一方で、「着実に仕事をする人」が評価されやすいカルチャーがあると感じます。着実にやるなら前例に従うのが良いとなりがち。そこに自分のアイデアを織り込むことを、いかに促進するかがポイントです。

一例として紹介したいのが、大阪に本社を置くタマノイ酢株式会社。同社が大事にする行動に「協力をする」「自分の限界を考えない」があります。例えば、人材育成で若手社員に大きな仕事を任せます。取引先との交渉もなかなかうまくいかず弱音を吐いても「自分のやりたいことを全部やってこい」とやらせるんです。失敗もあるけど、「もう自分にはできない」と思ったところから、アイデアは絞り出てくる。こういう経験を積むことで、次第にできるようになる。「社員稼業」を実践するにはリスクを取ることも必要ですから、後ろで見守ってくれたり、相談できる人、「コミュニティ」はすごく大事です。励みやよりどころになり、思い切ってやれるからです。

すぎき・りゅうた 1994年神戸大学経営学部卒業。1999年神戸大学経営学研究科博士課程後期課程修了。博士(経営学)取得。ノースカロライナ大客員研究員、静岡県立大学経営情報学部専任講師を経て、現在、神戸大学大学院 経営学研究科 教授。主な著作に『組織と個人』(白桃書房)、『自律する組織人』(生産性出版)、『関わりあう職場のマネジメント』(有斐閣)で第56回日経・経済図書文化賞受賞、第30回組織学会・高宮賞受賞、など。



私の好きな言葉に、イギリスの小説家であるキップリングが書いた『ジャングル・ブック』の中の、「狼の強さは群にあり、群の強さは狼にある」があります。個々のオオカミが強くなる土台は群れにあり、強い群れは強いオオカミの集まり。これは個人と組織の関係をよく示しています。言い換えれば、個と組織が相互に作用し合うことで、会社は強くなるということです。

「思いやり」と 「愛着」があつてこそ

そのためにもう一つ重要な点は、コミュニティの中で思いやりをどう育むか。周りへの思いやりがないと強いコミュニティは生まれにくく、思いやりが生まれれば「会社のために自分ができることは何か」という発想につながります。結局「社員稼業」は一人ではできなくて、会社のために自分ができることを仲間と共に精いっぱいやることだと思います。

一方で、組織に愛着を持ってもらうためには、組織が社員を大事にしなければなりません。私たちは「あなたじゃなければ」と言ってくれる人と、結婚したりパートナーになるわけです。それと同じで、組織が「社員稼業」という限りは、一人ひとりをきちんと大事にするということがすごく重要です。そうあることで、社員は組織や職場に愛着を持ち、その安心できる場で、もっともっと社員稼業をやっていると思う——。組織と個人は対等な関係です。

個人の働きがいや生きがいを PLPと折り合わせる

理念や方針をいかに実践するかを示す、行動指針はとても大切です。ただしそれを見て「こういう行動をしなくてはダメ」と、思考が停止してはいけません。例えばPLPにある「お客さま起点で考える」について、ある人は「お客様の要望に少しでも早くお応えすること」と



捉えるかもしれないし、別の人は「時間をかけてでもお客様が納得するものを作る」と考えるかもしれない。すなわち一人ひとりが、多様な価値観の下、自ら考えて「社員稼業」を実践するだけに、具体的な行動も多様と認識することが大事です。そういう意味でPLPはマニュアルやルールではなく、リファレンス(参照先)として捉える性質のものと感じます。

PLPで掲げる項目・内容は、自分たちの宣言のように書かれていますが、「こういう風に働いていこうよ」という仲間からの手紙のようなものと考えれば良いと思います。社員の皆さんはこの手紙にどう答えようかと自分なりに考える……そんな作業が必要なのではという気がします。すなわち自分にとって「パナソニック(会社)とは」「仕事とは」「幸せとは」を、手紙(PLP)と折り合わせながら考えるのです。多様にある個人の働きがいや生きがいを自ら考え、つくってほしいと思います。

そう考えれば自然に社員稼業と呼ぶものに近づくと感じますし、その時は職場や仲間たちとのコミュニティがすごく大事になる。社員稼業を、心細くなく思い切ってやれると思います。

社員稼業の原点：経営のコツをつかむ

1933年(事業部制創設・五精神制度・本社を門真に移転・第2工場開設...)の年末



人材の育成が業容の拡大に追い付かない。責任者は兼務・兼務で若手抜擢が必要。社員みんなが独立独歩しに欲しい。責任者として教育できる人材が必要。全員が経営者と同じ考え方を持つことが大切

所感で...

1933.12.16
小さな仕事でも一つの経営と
考えれば改善すべき点・新FG
発見が見える

1933.12.18
一般社員も、工場や営業所の
責任者にいつでもなれるよう。
修養を積んでほしい

1933.12.26
皆が経営の才能のある人にならう
意識してほしい。私もどう指導していく。



1934.元旦
遠くの事業所も含む全従業員に
お年玉として標語を届けた

『経営のコツにこなりと
気づいた価値は百万両』

経営のコツ。これをつかめれば自分自身も社長、会社も成長

創業者が全従業員に望んでいたのは、経営者としての一言に尽きる。

樋野正二氏 当時入社3年目!! (後に経理担当副社長)

常に研鑽を積み重ねていく。努力を続けよう。経営のコツを体得!

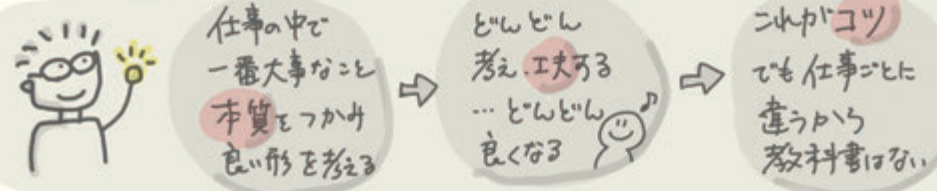
「気づき」がきっかけで行動が変わる。これが社員稼業。そのためには素直な心が必要だよ!

こうだ!!と思いついた時、大きな喜びを感じる = 百万両の価値

経営学は学んでも、生きた経営のコツは体得できない。日々考え、都度反省を重ねる。気づかなくなる。これが経営のコツをつかむという。

これが後の「社員稼業」の原点!

経営のコツをつかむきっかけは、誰にでも、どこにでもある!



経営基本方針 実践の心

Vol. 6

「社員稼業」の原点と言えるのが、創業者が1934(昭和9)年の元旦に、社員にお年玉として贈った標語「経営のコツにこなりと気づいた価値は百万両」。ここではその言葉の背景をひもといていきます。

※本テーマを取り扱った「経営理念特別展」についても次ページで紹介しています

パナソニック ブランド

私たちの絆

人や社会とパナソニックグループをつなぐ「絆」であるブランドと向き合う本コーナー。今回は、6月30日までパナソニックミュージアム 松下幸之助歴史館で開催された「経営理念特別展」を紹介します(イントラは継続公開)。この特別展は、時々の経営方針に直結するテーマを設定し、社史や創業者の考え方、実践事例から課題解決のヒントを学ぶために年2回実施しているもので、今回で50回目。パナソニックグループのパーパス(存在意義)を果たすために、私たち一人ひとりが社員稼業を実践するヒントとして「先人たちは何をきっかけに、どんな気づきを得て、どのように変わったのか」を具体的なエピソードで紹介しました。その一部を抜粋します。



2023年経営理念特別展

経営のコツこなりと 気づいた価値は百万両

□ エピソード | 当事者意識を持つ

オーナーの目

**君はこの設備を、しっかり動かし、儲けてくれていますか？
——工場案内時の創業者の目つきから、オーナーとして、
資金の活用に目を光らせる姿勢に気づき、その後、オーナー
目線での経営判断に徹した先輩の話を紹介します。**

1977(昭和52)年当時、洗濯機事業部は赤字すすれの経営が続き、創業者はその経営を心配して、頻繁に工場視察に来ていた。その時に、創業者を工場長として案内したのが、松田章氏(後に松下通信工業の社長)であった。「あの方(創業者)は我々の説明を非常に熱心に聞かれます。私がこの設備、この機械という風に説明していきますと、とても熱心です」。

「ただ、その説明を私がしている途中で、時々、私の顔を『チラリ』というか、『ジロリ』というか、見られるのです。その目が、かなり厳しい目なのです。創業者は、時折このように松田氏の顔を見ながら見学を続けたという。見学が終盤になった時、松田氏は気づいた。「そうか、これはオーナーの目なのだ。『この設備、この機械は私のものですよ。私がお金を出して買った機械ですよ。君は、これをちゃんと使ってくれていますか？大事にしてくれていますか？そして、これを動かしてちゃんと儲けてくれていますか？』ということを伝え、確認する目なのです」。

創業者がそういう発言をしたわけではないが、松田氏は強く感じた。

当時、創業者はすでに相談役であり、第一線の経営から退いていた。それでもなお、現場に立って責任者と一緒に、資金が有効に活用されているかどうかを確認していたのだ。

「なるほど、これがオーナーだな。そこまで経営というものを自分のものとして考えておられる。我々はやはり『会社の設備、会社の従業員』という目で見ているが、そうではなく、『自分の設備、自分の社員』のつもりで仕事に向き合うことが大事なのだ」。松田氏はこのように考え、自らの行動も変えた。例えば部下が設備を購入する決裁願を持ってきた時には、自分の財布から実際に1万円を取り出し、1千万円に見立てて机に並べ、「君はこの設備を、自分の財布から金を出して買えるか？」と質問するようにしたのである。「うまいくはなかったらこの金はパパになる。それでも君は本当に買うか？うまいことを言っただけで会社から金を引き出して買うというなら、それはアカンで」。

松田氏は、この経験を次のように伝えている。「これはある意味、社員稼業の精神に通じるところです。自分がこの仕事の社長である。自分が社長、オーナーという気持ちで仕事をするとするのは、それだけ真剣味が出てくるということなのではないかと思うのです」。



1978年 洗濯機工場の生産ライン

□ エピソード | 事業の意義を知る

松下の名刺代わりの商品

電池は、電気を通じて消費者の生活を支え、電化製品の普及に伴い、活躍の場を広げてきました。現在でも、最も手軽で、日常的に手に取る機会の多い製品であり、当社製品の入り口としての役割を果たしています。ふとした機会に、商品ひいては事業の意義を再認識し、目標に落としこんで取り組みを続けることも重要ではないでしょうか。

「従来の2倍の性能の乾電池」を目指し、1960(昭和35)年から開発に着手、1963年に発売に至った「ナショナルハイトップ」は、その強力なパワーによって、それまでの電池では使用できなかったカミソリ、電卓などの幅広い分野にも使用が可能になり、その需要をさらに拡大させた。

乾電池事業部から完成の報告を聞いた創業者は、すぐに真々庵で商品を確認した。創業者は類ざりせんばかりに商品を見て、「皆ようやってくれた。これはいいで」と事業部の努力を労った。そしてこう続けた。「電池ちゆうもんはな、一度に何千万個という数を世の中に出して、多くの人に使うてもろてるやろ。言うならば、松下の名刺代わりの商品や。その名刺が、お金も頂いて『松下の商品はいい商品でっせ』と、自ら宣伝してくれるのだから、こんなにええことないわ。その分の広告を、何千万枚ものチラシをまいてやろうと思ったから莫大な金がかかる。その点からも松下最高の商品や」。

この時に同席し、後に松下電池工業の専務を務めた舟橋正雄氏は、こう振り返っている。「確かに売り上げ単価はたかが知れている電池だが、その良し悪しは当社のイメージに直接かかわってくる。電池の重大な役割に初めて気づかされるとともに、良い電池をたくさん世に出さなければという使命感を強く感じました」。

その後事業部では、「お客様や販売店に名刺代わりにお届けすることを前提としたら、万一、品質に問題がある『悪い名刺』であった

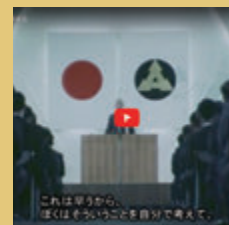


1969年 ネオハイトップのライフテストの様子

場合は、すぐさま当社全体のイメージを下げることになる」と、品質には万全の注意を払い生産に取り組んだ。また、ラジカセなど、よりハイパワーの機器を動かすために、さらなる開発を進め、1969(昭和44)年には、「ネオハイトップ」を発売したのである。

舟橋氏は1976年の社内誌で、「ハイトップは昭和38年から13年間、ネオハイトップは昭和44年から7年間、デザインについても変えていません。それほど大事なデザインです。また価格も、昭和29年にハイパー(乾電池)を40円と決めて以来20年間、変えていない。その代わり、工場では血のにじむような合理化に次ぐ合理化に取り組み、努力を重ねています」と語っている。ナショナルの名刺代わりの商品として、役割を忠実に果たしてきたのである。

創業者、「経営のコツ」を語る



経営のコツを
自得する



塩の辛さを
知る



事破れて悟る



グループCEOに聞く



全員が
社員稼業の
実践を



今年も移動展示会を開催します！

8月～来年3月にかけて巡回。開催拠点の皆さんはぜひご見学ください。



WEB展(イントラ)
はこちら

現場のチカラ

パナソニックグループの成長を支える社員の皆さん。
それぞれの働く表情と素顔をご紹介します。

vol.11

M. Saito

ロダ・I・ボルハ さん

パナソニック マニュファクチャリング フィリピン株式会社
人事部 シニアマネージャー

経理関連のさまざまな業務に従事した後、2021年に人事部に異動。責任者として人材育成や従業員エンゲージメントを活性化するためのプログラム作り、AIやIoTなどのテクノロジーを活用した人事プロセスの効率化に注力。



人事メンバーがAED操作のレクチャーを受講（左から3人目がロダさん）

社員の幸せと社会の発展に貢献したい
オープンなコミュニケーションで

社員の心と体の健康、継続的にスキルを磨く機会の創出を重視しています。意識調査で社員の意見を徹底的に吸い上げ、計画の定期的な見直しやKPIのモニタリングを実施。世代間交流を活性化する場を設けるほか、私自身もプライベートな話も交えて社員と関わることで労働環境を把握、心配事も小さな芽のうちに解決しています。新入社員同士が経営基本方針を学び、実践に向けて意見交換を行う場も導入しました。また、AEDの操作を社員全員に徹底する施策を推進中です。会社として「社員の生命を守る」姿勢を示すだけでなく、社会に役立つスキルを備える人材を育て、社内外のパナソニックファン増加にもつなげたいと考えています。今後は一人ひとりの能力を最大限に引き出す研修やワークライフバランスの促進に注力、社会に貢献できる人材の育成に努めます。



趣味はコーヒーを飲みながらの読書。リラックスでき、心も豊かになります。私にとって本は新しい発見や気付きを引き出してくれるきっかけとなっています。

より良い空間を顧客と共創し
日本の浴室の常識や概念を変える



愛知県春日井拠点にあるショールーム「Reboot Space」。Reboot が意味する再起動の通り、心身共にリセットできるこの場所で、気持ちも新たにお客様をお迎える。

vol.12

Y. Miyata

みやた たくやさん

パナソニック株式会社 空質空調社
住宅システム機器事業部 日本事業BU 特販営業部 OEM営業課

2018年にパナソニック エコシステムズ株式会社に入社後、一貫してOEM営業に従事。現在は、バスメーカー向けなどの浴室換気乾燥機の販売と商品企画を担当している。

空質と空調を融合させた、従来にない浴室換気乾燥機を開発しています。私が担当している顧客はいずれも業界トップの企業で、各社を合わせれば国内のシェアは6~7割。開発中の新商品が採用されたら日本の浴室の常識や概念を変えたいと言っていいインパクトで、非常にやりがいを感じます。思考をきちんと整理して伝え、行動してもらおうのが私の強み。顧客の要望、消費者ニーズ、実現できる価値をWin-Winで折り合わせるべく、頑張っています。空質空調社は「空気から、未来を変える。」会社。浴室の掃除や夏の湿気といった不快をなくす、パナソニックならではのより良い空間を顧客と共創し、人々の健康と快適、ひいては幸せの、チカラになりたいですね。理想は誰でも語れますが、壁が立ちちはだかるのが現場の常。社内外の関係者を巻き込み、衆知を集めて突破していきます。



休日は妻と2人、旅行や芸術鑑賞でリフレッシュ。非日常の中に新たな気付きや学びがあり、活力が湧いてくる気がします。旅先でおいしい料理を楽しんだり、温泉でのんびり過ごしたりするのが好きです。

「知る」「学ぶ」「つながる」

Meet The Athletes

社員がパナソニックアスリートに直撃インタビューする本企画。第6回は、エレクトリックワークス社の9人制女子バレーボール部「パナソニック ブルーベルズ」の石田成実選手。チームは今年、シーズン2冠達成や社会貢献活動などによる企業イメージ向上への貢献が評価され、グループ横断表彰を受賞。常勝の秘訣や、常にポジティブに笑顔でチームを引っ張る石田選手の魅力に迫ります。

勇気と感動を与え 従業員の「心の利益」を生み出す



Interviewer

三村 菜々子さん

みむら・ななこ

株式会社パナソニック共済会
くらしデザインサポート推進課

パナソニック ブルーベルズ

石田 成実 選手

いしだ・なるみ

パナソニック株式会社
エレクトリックワークス社
ライティング事業部



チーム公式サイト



Twitter

一人ひとりがリーダーに みんなでつかむ勝利

三村：V9チャンプリーグで8連覇中のブルーベルズ。勝ち続けるための秘訣はありますか。

石田：正直秘訣はないと思っています。毎年勝つために何が必要かを、佐々木監督をはじめみんなで考えています。一人ひとりが「私がやるんだ」という自覚と責任を持ち、日々の練習に取り組んでいる結果が連覇につながっているのかなと。

三村：昨シーズンをもって6人が退団。メンバーが大幅に替わる中、心境や役割の変化などありますか。

石田：今年からレシーブとスパイクを両方する、チームの軸となるポジションに挑戦しています。自分が崩れるとチームも崩れてしまうので、これまで以上に、練習の段階から安定感・安心感のあるプレーを心掛けています。



三村：チームの勝敗を左右する存在なんですね。プレッシャーを感じ、失敗したらどうしようとネガティブに捉えてしまいそうです。

石田：プレッシャーや責任は感じますが、考え込んでもプレーは良くならないので、何事もポジティブに捉えるように意識しています。調子が上がらないときは、できるようになるまで自主練習をしたり、一人でいると落ち込んでしまうので、人と



リーグ8連覇の祝賀会を職場のメンバーで開催しました。非常に濃く、楽しい時間を過ごすことができ、改めて皆さまの温かいご支援を実感しました。



Interviewer's Voice

石田選手のポジティブな姿勢こそが、見ている人に勇気や感動を与えるプレーの源だと思いました。共済会で働く私も、従業員のくらしを支える仕事に前向きに取り組み、周りに良い影響を与えられる人になりたいです。(三村)

一緒に過ごしているんな話をしたり。少しでもプラスに変えて、次につなげるようにしています。

共有・共感・助け合いで チームのベクトルを合わせる

三村：チームづくりで大切なことは何でしょうか。

石田：一番大事なのは、全員が同じ方向を向くこと。私たちは寮生活なので、バレーボールに限らず、普段から良いことも悪いこともみんなで共有・共感し、助け合うことでチームとしての一体感を高めています。

三村：試合中に意識していることはありますか。

石田：新チームはまだまだ安定感がなく、ミスをするチームの雰囲気が悪くなり、そこから崩れることが多いので、コート上では常に笑顔でいること、落ち着くために「間を取る」ことを意識しています。

三村：試合やバレーボール教室などを通じて企業イメージ向上に貢献されています。共済会もくらしの安心づくりを通じて従業員の皆さんを元気づけ、パナソニックグループで働いて良かったと感じてもらうために活動しているので、共通点があると思います。

石田：私たちが活動を続けられるのは、会社や職場の皆さんの理解とサポートがあってこそ。バレーボールで利益を直接生むことはできないので、結果で恩返しするしかありません。頑張っている姿や結果を見てもらうことで、勇気や感動を与え、従業員の皆さんの「心の利益」につなげたいと思っています。



2022年
V9チャンプリーグ
決勝 (YouTube)

PIW クローズアップ

Panasonic Group IntraWeb Site (PIW) などに掲載している、トピックスを紹介します。

これらの情報はPIWにも詳しく紹介しています*。



*はイントラの二次元バーコードです。社用スマホでアクセスください



グループCEOインタビュー

楠見さんがグループ戦略を発信、事業会社戦略説明会も実施

5月18日、グループCEOの楠見さんが中長期戦略や目指す姿を発信。それを踏まえ、6月1日から2日にかけて、決算発表で「セグメント」として数値開示をしている5つの事業会社の経営陣が、中長期戦略の進捗や、今後の取り組みなどを説明しました。



事業会社戦略説明会資料

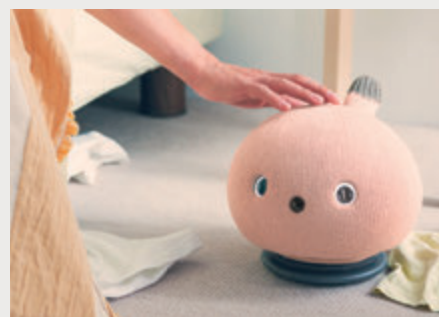
「パナソニックの学校」を開校

パナソニック ホールディングス(株)は今年4月、親子で創造性を育むことをコンセプトとする「Scratch Home School～パナソニックの学校～」を開校し、1期生として12組の親子を迎えました。カリキュラムや狙いについて、校長と元オリンピックが語り合いました。



100年後の「こども万博」を想像してみよう

2025年4月開幕の大阪・関西万博まで、パナソニックグループは子どもたちと共に未来をソウゾウする活動に取り組んでいます。4月23日に開催した、100年後の「こども万博」をソウゾウするイベントの様子や、特別ゲストとして参加したパピリオンの建築家などの思いをお伝えします。



NICOBO一般販売を開始

5月16日、パナソニック エンターテインメント&コミュニケーション(株)は、「NICOBO(ニコボ)」の一般販売を開始。従来のロボットイメージとは異なる「弱いロボット」のコンセプトで、人々のウェルビーイングへ貢献します。



グループDEIフォーラム2023を開催

7月7日から14日まで、今年も「グループ DEI フォーラム2023」を実施しました。4つのセッションを通じて、違いを活かしあうことや現場の具体的な事例を知り、国や地域を越えた異文化の視点を持ちながら、グループとして目指す未来像について語り合いました。



社員向けDEIサイト



楠見さんがグループCEO就任後初の中国リアル出張へ

6月1日から3日にかけて、楠見さんがグループCEO就任後初めて中国を訪問し、杭州・無錫・宜興の事業拠点を視察しました。グループ中国・北東アジア総代表の本間さんら経営幹部と巡回した2日間の様子を、ダイジェスト動画で紹介しています。



イントラニュース*

PRESENT



パナソニック ブルーベルズ 石田成実選手の

サイン入りグッズ(レプリカユニフォーム、2冠達成記念サーモボトル、タオル、クリアファイル)を抽選で2人にプレゼント。

【応募方法】 応募フォームにアクセスして必要事項を記入し、送信してください。

【応募期間】 2023年7月25日～8月25日



当選者発表は賞品の発送をもって代えさせていただきます。たくさんのお応募をお待ちしています。

『パナソニックグループの皆さんへ』のご紹介

ご自身のスマホなどから、「パナソニックグループの経営基本方針」関連や、パナソニックグループより発信される各種コンテンツに、いつでもアクセスできる『パナソニックグループの皆さんへ』。ぜひ活用ください。



『幸せの、チカラに。』閲覧サイト

パナソニックグループ コミュニケーションマガジン『幸せの、チカラに。』各号も、ご自身のスマホなどから閲覧可能です。ご家族ともぜひお楽しみください。



誌面にご登場いただく社員を大募集!

自薦・他薦は問いません。ご感想・ご意見などもこちらへ。

電子メール: newsroom_pnre@ml.jp.panasonic.com

社内メール便: 611-084: 『幸せの、チカラに。』編集部

Forms



編集後記

座談会メンバーは本番前、Teamsで各自の「社員稼業への思い」を情報交換。番外編としてお届けできず残念! (仲西 広祐)

お話を伺った鈴木竜太さんの著書『自律する組織人』は、まさに社員稼業の内容が語られた一冊です。(岡部 潤子)

いかに働くか―。働くとは、その答えを見つけるための、長い旅路のようだと感じます。行きつ、戻りつ。(岩田 洋)

自主自律、健気な愛犬の背中に学ぶ。これからは父の背中を愛娘に見せられるよう努めます。(並河 靖)

新しいことに挑戦するのが大好き。そんな私が大切にしているPLPは「日に新たに挑む(Evolution)」です。(福澤 達哉)

この度、新たに編集部に加わりました! 読み手にとって有意義なものとなるよう二児の母、日々精進します。(荒巻 亜季)

自分の組織が一つの会社で自分がその「社長」なら…そう考えると日々死にたくなるワケクワしますね。(米澤 康浩)