

パナソニック株式会社

企業属性

業種	電気機器メーカー
従業員数	74,961人（男性 64,335人、女性 10,626人） （社員 74,495人、社員外常用従業員 466人）
平均年齢	43.5歳（男性 44.0歳、女性 39.8歳）

はじめに

パナソニックでは、ワーク・ライフ・バランス（以下WLBと略）に関する人事関連施策として多くのものが導入され、実施されている。以下、2ではWLBに関する人事関連施策を概観し、3では人事制度改革のうち評価制度・賃金制度改革についてそれがWLB的な働き方にとって持つ意義を検討する。最後に4では、そうしたWLB施策について、労働組合の側からする取り組みと運用面の課題という点から職場レベルに降りた考察を加えることとする。

1. WLBに関する人事関連施策の内容と実施状況について

（1）WLBに関する人事関連施策の導入経緯

パナソニックのWLBに関する人事関連施策は、「性別・年齢・国籍等に関わらず多様な人材が自らのスキルや意欲を生かして活躍できる組織・風土を実現する」という経営戦略の一環として実施されている。その導入の経緯を簡単に振り返ってみると、以下のようになる。

1990年 育児休業制度導入

1992年 介護休業制度導入

1999年 均等雇用担当部長の配置、「松下版ポジティブ・アクション」スタート

2000年 「ワーク&ライフサポートプログラム」導入・実施

2001年 「女性かがやき本部」新設（経営戦略としての女性登用～ロールモデルをみせる～）

2004年 「女性躍進本部」へ名称変更（経営戦略としての女性登用～女性の挑戦・活躍を増やす～）

2006年 「女性躍進本部」を発展的に解消し、「多様性推進本部」および「e-Work推進室」を新設（経営戦略としてのダイバーシティ～性別・年齢・国籍等に関わらず活躍できる組織風土の実現と多様な働き方の実現）

WLB関連施策の推進主体という点から端的に要約すると以下のようになる。1986年の男女雇用機会均等法施行後、労使研究委員会による検討を経て、両立を可能とする制度として育児休業制度、介護休業制度が導入された。その後2000年からは均等雇用担当部長および労使が中心となってワーク&ライフサポートプログラムが導入・実施された。さらに2001年からは女性かがやき本部が設置され、2004年からは女性躍進本部へとステップアップが図られた。そして2006年からは多様性推進本部およびe-Work推進室が設置され、2010年以降のグローバルエクセレンス実現に向けた経営戦略の一環として

各種プログラムの充実が図られている。

(2) 両立支援制度としてのワーク&ライフサポートプログラム¹

上述した人事関連施策のうち、とくに重要なワーク&ライフサポートプログラム（それは<勤務制度>、<子育て支援給付>、<情報コミュニケーション>からなる）について立ち入ってみよう。そのエッセンスは以下のようにまとめられる。

第1は勤務制度である。これは①休業制度と②短縮勤務制度からなる。このうち①の「育児休業制度²」は2006年度で年間約300名の実績、また「介護休業制度³」は年間約10名の実績、さらに「ファミリーサポート休暇⁴」は年間約3600名の実績を持つ。

②は短時間勤務制度である。パナソニックの短縮勤務制度は、「ワーク&ライフサポート勤務制度」と呼ばれる育児・介護のための短時間勤務制度である。具体的には1・2時間短縮、半日勤務、10時～15時勤務、隔日勤務から選択可能である。子どもが9歳3月末（小学3年生）まで取得可能となっている。ワーク&ライフサポート勤務は年間約400名の取得実績がある。

第2は子育て支援給付である。これは18歳の3月末に達しない子を養育する社員に対して給付金（子一人につき2人目まで月額9000円、3人目以降月額10000円）を支給する制度である（2007年に改定）。

第3は情報・コミュニケーションである。これは（イ）ホームページに取得事例を掲載し、利用者に情報提供をはかる。（ロ）ホームページのチャットコーナーで仕事・育児等について自由に意見交換を行う。（ハ）長期間休業する社員と上司とのコミュニケーションを支援する。（休業前後の面談および休業中の近況伝達のためのツール提供）といった内容からなる。このほか（ニ）「妊娠・育児中の部下育成ガイド」を作成し上司の理解度テストの実施も適宜行ってきた。

(3) e-Workの推進

パナソニックのe-Work推進室は2006年に社長直轄下に新設された。その設立趣旨は「仕事と家庭の両立支援および多様な人材の能力活用の推進、ならびにITを駆使したユビキタスでフレキシブルな働き方⁵による生産性の向上を目的に、全社的に在宅勤務などのe-Workを普及させる」というものである。e-Workとは情報・通信技術を駆使したユビキタスでフレキシブルな働き方であり、在宅勤務、モバイル勤務、スポットオフィス、テレコミュニケーション（Web・TV会議）、フリーアドレスを基本プランとしている。e-Workの重要な柱をなす在宅勤務制度の概要は以下のとおりである。①対象者は「自立的に業務遂行できる間接業務従事者」⁶であり、②対象業務は「特に定めはないが、高度なセキュリティを要する仕事は禁止」とされる。③勤務管理は「通常と同様の時間管理」が適用され、④実

¹ ちなみにこうした取り組みもあって、2007年度までの男性の育児休業取得者は累計で約20名の実績を有するにいたっている。

² 1990年に新設。子が小学校就学直後（6歳）の4月末まで取得可。通算2年間、2分割取得可。

³ 1992年に新設。要介護状態の家族1人につき通算365日間、複数回取得可。賃金40%・社会保険料個人負担分支給。

⁴ 2004年に新設。年休とは別に育児介護支援のための多目的休暇を付与。年間5日間、取得事由は配偶者出産、家族の看護、子の学校行事への参加、不妊治療など。

⁵ 「自宅で、モバイルで（出張先）、スポットオフィスで（社内出張先）、フリーアドレスオフィスで（職場の自由席）」いつでもどこでも仕事ができるというのがここでのユビキタスでフレキシブルな働き方のイメージである。

⁶ ちなみに人事制度の格付ではG5（係長の一つ下）の等級以上に相当し、間接部門を中心に社員約3万人が対象になる可能性があるという。

施頻度は月の半分を原則とする（事由によりそれ以上も可）。⑤成果管理は「通常と同様に年間での目標管理と実績評価」でなされる。2006年度より全社で試行・検証した後、2007年度より制度を本格導入した。2007年上期までの利用実績は約3000名となっている。利用者からは、「通勤時間が削減できる、自宅で集中できるので生産性も上がっている」という声が出されている。

（４）WLB制度についての企業側の考え方や評価

以上で紹介してきたWLB制度について、企業側はどのような考え方をもち、どのように評価しているか、をみると以下が指摘できる。

第1に、ワーク・ライフ・バランスの推進は有能な人材の採用と定着に寄与する、との認識がある。従業員の満足度が上がり、社会的にも評価されれば、優秀な社員を集められるし、辞められずにすむ。また社員の満足度や会社へのロイヤリティが高まれば会社にとってもプラスになるからである

第2に、職場レベルでも、これまで経験を積んだ人が辞めるよりは、育休を取得しても復帰してくれる方が助かるという意見がある。

第3に、e-Workについてのアンケート結果によると、「e-Workの導入により生産性が向上したという実感を持った」という回答が本人で7割、上司でも6割に達しており、評価は上々である。

第4に、女性の出産にともなう退職が減少した点も見落とせない。実際女性社員の平均年齢も10年前よりも大きく伸びている。

2. 人事評価・報酬制度改革のWLBにとっての意義

同社では、人事評価制度・報酬制度改革を行ってきたが、ここでは、そうした改革がWLBに対して持つ意義について簡潔にまとめてみよう。

（１）評価制度のWLBにとってもつ意味

パナソニックでは1998年から評価制度「コミュニケーション・プログラム」（本人と上司の双方向のコミュニケーションを通じて「自立した個人」がありたい自分・なりたい自分の実現にむけ、成長を実感しながら生き活きと仕事をしていくためのしくみ）が導入されている。

コミュニケーション・プログラムの一つは①「キャリアアッププラン」である。それは人物や能力の把握及び将来方向の検討や上司による昇格・育成を検討するための中長期的な育成のツールとして用いられる。「3年後、5年後のキャリアを考えた育成方向を検討し、ローテーションにも有益である」という。

もう一つは②「ターゲットプラン」である。それはその年度の目標設定と成果確認を行うためのツールであり、賃金や賞与に反映される評価はこのターゲットプランが活用（＝目標管理制度）される。

こうしたしくみからなるコミュニケーション・プログラムがWLBにとってもつ意味とは、第1に、こうしたしくみにより「育休後でも、アウトプットが同じなら育休前と同じように評価」が可能となる点と、第2に、勤務時間や経験年数の長さは成果評価にとって関係のないものとなることから、「短時間勤務でも高いアウトプットを出せば高い評価を得ることが可能」となる点にある。

（２）賃金体系変更のWLBにとって持つ意義

パナソニックは、2004年から従来の賃金体系を改定したが、その要点は①従来の仕事給（資格別定額）はそのままとする、②従来の実績給の持つ年功的要素を圧縮・撤廃し、主事クラスには変動型体系を導入する、③従来の基礎給（年齢別定額給）はこれを廃止する、④従来の扶養加給（扶養状況別定額）もこれを廃止する、という点に要約できる。これらの改定によって、より成果が賃金に反映するしくみになった。

こうした賃金体系の改定によって、より成果が賃金に反映されるしくみとなった。この改定は、育児休業取得者にとっても意義がある。というのも「評価はあくまで目標の難易度×達成割合というアウトプットで評価されるため、高い成果を出せば、育休取得者であるか否か、休業期間の長さにかかわらず、評価される。もし育児休業取得者の成果が、育児休業取得者でない者より高ければその評価は高くなる」ことが可能なしくみであるからである。

3. 労働組合の取り組みと職場レベルの課題

これまでのWLB関連施策について、労働組合はどのように関与してきたのか、また職場レベルではWLB関連施策をどのようにみているのか、最後にこの点について触れてみよう。

（１）労働組合の取り組み

松下電器労連（2006年8月、松下電器労組を発展的に解消し、松下グループ72組合の加盟により新たな組織として結成。それ以前は松下電器労組。現在パナソニックグループ労連）は、松下電器本社（当時）とでWLBに関して何度も協議し、施策を用意してきた。WLBに関する制度全ての検討・導入プロセスに労働組合として参画してきたという認識を持っている。たとえば、「育児休業については、育休法施行2年前の1990年に会社との協約改定の中で交渉し、制度を導入した」。また「女性社員の戦力化についても、男女雇用機会均等法改正年に、組合独自の委員会を立ち上げ、経営提言を提出」してきた。「1年に1回、組合独自で意識実態調査・制度活用調査を実施した。そうした結果、十分に制度が使われていない実態など課題提起を行ってきた」。「3歳以下の子どもを持つ男性のうち、2割が育休取得希望だったが、現実には取得が困難。その背景には、上司・職場の理解不足や（上司が制度を知らない）、賃金の保障がないことなどがあった。組合はそうした実態を分析しその結果を会社に提示してきた。妊娠・育児中の部下育成ガイドの作成などもそうした要請や働きかけの成果であると認識している」。⁷

また「組合員の意見から拾い上げた制度の一つが、育休の取得を小学校1年の4月末日までの間に、トータル2年間取得できるという制度。平均的に、育休1年までに復帰する人が多いことが分かっていたので、子どもが大きな病気をした時や小学校入学時などにも対応できるようにもう1回休める制度にした」。

⁷ 「ホームページの事例紹介では、普通にみんなが取得しているという雰囲気作り、風土作りを組合から仕掛けた」。「交渉でのスタイルは、組合員の意見を集めて、会社におつけていくというものだ」。「不妊治療休暇は、当初会社との交渉では全く見込みがなかったが、男性も含めて悩んでいる人が多いことがわかり、必要性を理解した男性組合役員の後押しもあって、実現した」。

課題としては、各単組の労使交渉や現場レベルで、これまで松下電器労組がやってきたようなことをやらなくてはならなくなるが、現場で議論する仕掛けがまだ十分に出来ていない点がある。「2003年頃から、ライフが充実することでワークも向上するという『ワーク・ライフ・バランス』の考え方を会社に訴えてきた。会社も、『ワーク・ライフ・バランス支援の考え方』を提示し、『ワーク・ライフ・バランス』についての考え方は労使で合意している。現在も、組合として『ワーク・ライフ・バランス政策』は運動の中心テーマとする中で、引き続き、労使協議の中でもメインテーマのひとつとして取り組んでいる」。

(2) 職場レベルでの課題

職場レベルでは以下のような課題と対応の方向性が指摘された。

①WLB施策は各種制度として導入されたが、それが個々人に十分知られていないケースがあり、WLB制度の積極活用に向けて啓発が必要なこと、②WLB関連施策を職場レベルで落としこむためにも、制度を上手く活用しながら能力を発揮している成功事例の紹介などで意識や風土の改革をしていくこと、③部門や事業場による要員構成の違いもあり、事業場特性を踏まえた運用の工夫をしていくこと、④女性だけでなく、男性も制度を利用しやすい環境をつくること、⑤そして最後に上司との本音のコミュニケーションの深化—制度を利用する社員は上司に自分自身の思いを明確に伝え、課題を共有すること—がますます重要となってきた。⁸

ヒアリング実施日：2008年1月28日

話し手：労政グループ労政チーム

パナソニックグループ労連中央執行委員

パナソニックAVCネットワークス社多様性推進室

パナソニックAVCネットワークス社労政チーム

パナソニックAVCネットワークス労働組合書記長

聞き手：佐藤厚（委員・記）、会田麻里子（事務局）

⁸組合員にヒアリングすると以下のような声があがってきたという。「職場上司によっては勤務時間の長さで評価するという意識がまだあるように感じる。短縮勤務を取得することでアウトプットが減る場合もあり、結果として評価が下がる可能性がある」。