

# パナソニック i-PRO センシングソリューションズ株式会社

グローバル3拠点が  
“ワン・カンパニー”として  
有機的に連携する  
統合人材プラットフォームを整備



製品・サービス・技術情報

- ・ IBMビジネス・コンサルティング・サービス
- ・ IBM Workday コンサルティング・サービス

画像センシング事業を行う会社として2019年10月に設立されたパナソニック i-PROセンシングソリューションズ株式会社(以下、i-PRO)は、高い映像技術と画像解析技術を活かし、社会の安心・安全のためにセンシング・ソリューションを提供しています。

パナソニック株式会社(以下、パナソニック)からの独立にあたり、i-PROは主力ビジネスの競争力向上のため、日本・米国・中国の各法人が独立してオペレーションを行っていた体制から、グローバル・ワン・カンパニーとして3カ国が密に協働・連携する組織へと変革を図っています。グローバル連携の要となる人事システムについては、IBMのコンサルティング・サービスを利用して、SaaSで利用できる人事管理システム「Workday」を新たに導入。グローバルの人事情報を有機的に連携する統合人材プラットフォームと共に、i-PROは大きな一歩を踏み出しました。

## 課題

- ・ 日・米・中3拠点が国境を越えた組織運営を可能とする統合人材プラットフォームの必要性
- ・ カーブアウト直後の組織変革をタイムリーに支援する、短期間での開発・導入
- ・ 米国法人で導入されていた高度なSaaS型目標管理ツールのリプレースの必要性

## ソリューション

- ・ IBM Workday CoreテンプレートおよびWorkday標準をベースに発令系コア人事(組織管理、入社/退職、配置/異動)、パフォーマンス&タレント・マネジメント(目標/評価)を実装
- ・ 日本、米国、中国の各拠点での同時開発/導入のため、非対面のサービス提供、ネットワーク上の協働などを特徴とするIBM Dynamic Deliveryを活用

## 効果

- ・ 組織情報を見える化することによる、グローバル・ワン・カンパニーとしての組織連携の強化
- ・ 新OKR\*プロセスを活用したパフォーマンスカルチャーの醸成と上司・部下のコミュニケーションの活性化

\* OKR: Objectives and Key Resultsの略。Objectives (目標)とKey Results (主要な成果)を設定することによって目標を達成するための管理手法。

## グローバル・ワン・カンパニーとして、各国の開発、製造、営業の社員が有機的に連携できるように

i-PROは、パナソニックにおいて60年以上の歴史を持つセキュリティシステムの事業部を母体として、2019年10月に設立されました。主として開発を担う国内拠点に加え、米国に営業、中国に生産を行う海外関係会社を持ち、インテリジェント監視ソリューション事業、パブリックソリューション事業、医療・産業用映像モジュールソリューション事業などを展開しています。

日・米・中の各国法人は、かつてはパナソニック内で異なる親組織を来歴とする別法人であったため、i-PRO設立当初はこれらの法人間でのコミュニケーションが必ずしも円滑ではないこともありました。結果として、製品の先進性を磨く開発の現場と、お客様が求める価値を知る営業の現場との間にギャップが生まれることもありました。

同社チーフ・ヒューマンリソース・オフィサー（CHRO）岡本佐知子氏は、次のように話します。

「我々のビジネスは、日本で開発した防犯・監視カメラを全世界で販売するモデルです。そのため、各地でお客様に対面する前線の営業社員と、主として日本にいる開発チーム、中国の製造チームがグローバルで1つの会社として連携し、開発、製造、営業の機能間でのフィードバック・サイクルの質を高めることは、本質的な競争力の向上につながると考えています。国境の壁を意識せずに、各機能が有機的に連携できるようになることは、当社にとって重要な組織課題であり、今後のオポチュニティーだと認識しています」

人事の仕組みについても、従来は日・米・中の法人ごとに個別の制度とシステムがあり、各国で閉じた組織マネジメントが行われていました。そこでi-PROは、将来のあるべき組織の姿を見据え、社員の居住する国や所属する法人にとらわれず、ビジネスや業務機能の最適化の観点から全社組織の再設計を行い、2021年4月に組織変更を実施しました。また、人事報酬制度のグローバル統合も着実に進めています。

また同社は、パナソニックからのカーブアウトにあたり、全業務領域において、自社独自のITシステムを構築する必要がありました。中でも人事システムについては、組織文化変革のモメンタムを生み出すためのツールとして21年度期初のローン

チを目指し、約7カ月間で導入するというアグレッシブなスケジュールを計画しました。

i-PROでは、新たに導入する人事システムについて、グローバルで一気通貫に運用できて、システムの信頼性が担保されることなどの基本的な条件に加え、次のような要件を求めました。

- (1) 社員が日常的に使いこなすことができるように、直感的に理解しやすく負担感の少ないインターフェースを持つこと。
- (2) 人事以外の領域のIT構築ポリシーと同様に、業務を標準機能に合わせる“Fit to Standard”でまずクイックに本番稼働させてから、段階的に改善していくというフレキシブルな導入方式が採れること。
- (3) 米国拠点が活用していたSaaSベースの目標管理ツールを可能な限りそのまま置き換えられるような柔軟な設定ができること。

さらに、岡本氏は次のように話します。

「米国では、毎週、OKRの目標をレビューし、上司・部下間でメッセージのやり取りを行うSaaSの目標管理ツール、『15Five』を活用していました。検討の結果、新人事システムでこの米国のツールを置き換え、かつこのOKRを週次でレビューするプロセスをグローバルで一斉展開することにしました。この目標管理の機能だけは、Fit to Standardではなく、『当社にとってのあるべき姿』を深く議論してかなりの作り込みを行いました。Workdayは設定の柔軟性が高いため、大きな開発工数をかけることなく、当社にとって満足できる機能・プロセスの実装ができました。毎週社員が使用するので、インターフェースがわかりやすく動きが軽いことも重要です。

i-PROの新たな目標管理制度であるOKRを一刻も早く新システムで実現したかったので、年度の期初である21年4月のローンチにはこだわりました。短期間にグローバルでのローンチを成功させるために、最低限必要な機能だけでまずは稼働し、後からモジュールを追加して機能拡張していくことにしました。Workdayは、後からモジュールを追加しても、人事システム全体としてのデータの整合性が担保しやすいことが魅力です。また、当社は今後、日・米・中以外の地域への拠点



パナソニック i-PRO センシングソリューションズ株式会社  
チーフ・ヒューマンリソース・オフィサー（CHRO）  
岡本 佐知子氏



パナソニック i-PRO センシングソリューションズ株式会社  
HR DX マネージャー  
穴倉 麻里子氏

展開も予定していますが、グローバル多拠点での運用に耐えるシステムの信頼性という観点でも、Workdayならば安心だと感じています」  
 チャレンジングな要素の多いシステム導入にもしっかりと対

応できるWorkday構築パートナーとしてIBMを選定、ITインフラや基幹システムの構築とも並走しながらの、短期かつグローバル同時立ち上げという困難なプロジェクトへの挑戦がスタートします。

## リモートでの密なコミュニケーションにより短期間で導入を完遂

i-PROは2020年9月から新人事システム導入プロジェクトに着手しました。約7カ月という短期間で、日・米・中の3拠点で同時に導入/ローンチを目指すことになりました。フェーズ1では、発令系コア人事(組織管理、入社/退職、配置/異動)と、目標管理システム(OKR : Objectives and Key Results)の前提となるパフォーマンス&タレント・マネージメント(目標/評価)を実装しました。

設計フェーズのアプローチとしては、グローバル対応の観点からWorkday標準のプロセスに可能な限り合わせることに加え、日本企業特有の異動・発令業務などを考慮した日本IBM独自のテンプレートを活用しました。IBMのテンプレートには、異動・発令業務、組織・従業員情報登録業務の一般的なフローやビジネス・プロセスが事前に定義されており、要件定義・プロトタイプを迅速に行うことが可能になります。

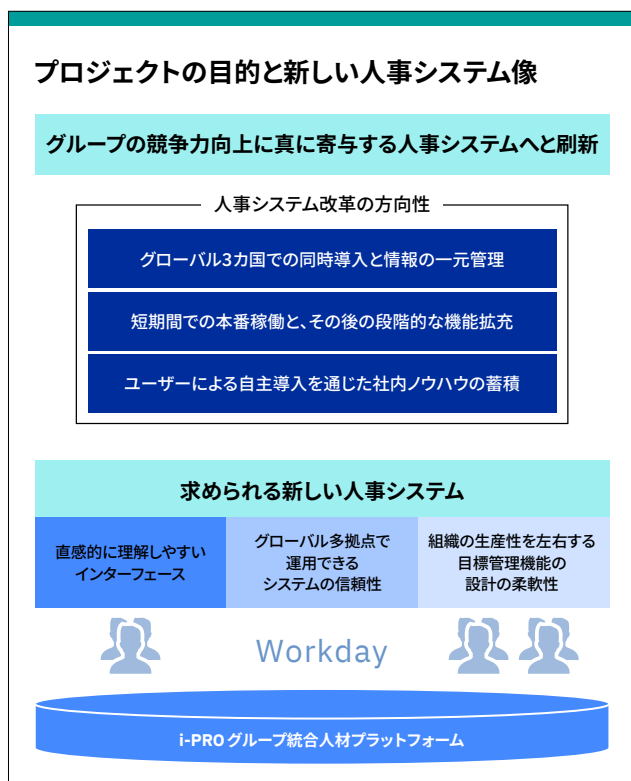
開発の体制は特筆すべきものでした。日・米・中に同時展開して

いく必要があり、また新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響もあって全面的にリモートワークでの開発となったのです。旧来型のシステム開発のように、IBMのメンバーがi-PROの拠点に常駐し、対面で要件を詰めるといったスタイルとは大きく異なります。リモートワークにてサービスを提供し、ネットワーク上で協働するという形の、ニューノーマル環境下の新たな開発/運用スタイルであるIBM Dynamic Deliveryが活かされることになりました。

i-PROは本プロジェクトを最優先事項と位置づけ、プロジェクト初期にはほぼ全てのセッションに意思決定者が参加することで、要件定義のフェーズを迅速に進めることができました。また、プロジェクトの後半では、デイリーの密なコミュニケーションで日・米・中の進捗状況を確認・フォローアップし、結果として、当初予定どおりのスケジュールでの本番稼働が実現しました。全期間を通じ、ほぼ日次でのWeb会議やビジネスチャットのやり取りで不明点を無くし、録画やチャットのテキストという形でエビデンスを残しながら進め、スムーズなプロジェクト運営が実現しました。移動時間が不要というリモートならではの利点を活かし、対面で実施するプロジェクト以上に密なコミュニケーションが可能となりました。

また、今回の人事システム導入において、i-PROはWorkdayの設定・メンテナンススキルの内製化を図るため、「自社導入」を目標のひとつに掲げていました。同社 HR DX マネージャーの宍倉 麻里子氏はフェーズ1の開発プロジェクトを次のように振り返ります。

「社内のサブジェクト・マター・エキスパート(特定分野の専門家)が自らテスト・ケースを作り、実際にテスト作業をして結果判定まで行っていました。IBMのコンサルタントやエンジニアが設定およびガイドをしてくれたものを受けて、テストからマニュアル作成まで全てi-PRO内で対応するという流れです。自社導入とはいえ、要件定義の際にIBMからプロセスのフローを詳細に図解した資料を用いた説明があり、たいへん助かりました。米国向けや中国向けのセッションも、多国籍のIBMメンバーが対応してくれたため、安心感がありました」



## HRアナリティクスやレポーティングなどさらなる人事データの活用へ

フェーズ1は2021年3月末に完了。新人事システムが始動した今、i-PRO HRチームは引き続き自社導入で、新たなフェーズに着手しています。「フェーズ1でテストも含めて全て自社で手掛けたのは良かったと思っています。社内に知識が蓄えられ、関わったメンバーは、導入後のハイパーケアや運用を主体的に実施できています。多少のことであれば、Workdayの設定を自分で確認して修正したりすることにも抵抗感なく取り組んでいます」と穴倉氏は話します。

岡本氏も次のように評価します。「Workdayには毎年のようにイノベティブな機能が追加されると聞いています。私たちもそうした機能やトレンドは常に学びながら、グローバルカンパニーとしての人事戦略を常にアップデートしていきたいと考えています。一定のデータがWorkdayに集積すれば、HRアナリティクスにも取り組んでいきたいです。また、人的資本の情報開示に関する国際標準規格ISO30414が最近話題になっていますが、Workdayにデータをきれいにストアしていくことで、手間なく人事関連の重要指標のモニタリングやレポーティングができるようになることも目指しています」

新人事システム上にはグローバル全社員の組織図と職務記述書(JD)が公開され、今では、「この案件の米国の担当者は誰なのか」といったことを含めて、誰が何に責任を持っているのが簡単に確認できるようになりました。各社員の目標(OKR)もシステム上で全社に公開されており、グローバル・ワン・カンパニーとして互いの役割や目標を知り合える情報基盤が整いました。

岡本氏はさらにこう話します。

「グローバル・ワン・カンパニーと言っても、世界中をペンキで同じ色に塗りつぶすようなことにはしたくない、むしろ、各チームや、一人ひとりの個が立っている、といった組織のあり方を目指しています。社員がそれぞれどのようにビジネスに貢献したいのか、どのような自分でありたいのかについてしっかりと考え、一人ひとりが主体的に動いても、全体としてはバラバラにはならず同じ方向に向かっている。そういう組織を実現していきたいと思っています」

\*

会社設立後、システムの的にもパナソニックから独立し、独自の価値創造のために歩み始めようとしているi-PRO。そこで働く全ての社員の力を結集し、競争力向上につなげていくための取り組みが続いていきます。



岡本氏(左)と穴倉氏(右)

\*新型コロナウイルスの拡大防止に最大限配慮し、写真撮影時のみマスクを外しています。

**PRO**  
The Power of Truth

パナソニック i-PROセンシングソリューションズ株式会社様

〒812-8531 福岡市博多区美野島4丁目1番62号

<https://ipro.panasonic.com/jp/>

監視カメラやレコーダー、画像解析技術を手掛ける「インテリジェント監視ソリューション事業」、映像による証拠管理・捜査支援や顔認証システムなどを手掛ける「パブリックソリューション事業」、そして手術顕微鏡や内視鏡向けカメラなどを手掛ける「インダストリアルメディカルビジョン事業」という主な事業領域において、国内トップクラスのシェアを誇る。海外関係会社として、販売を担うパナソニック i-PROセンシングソリューションズ アメリカ株式会社、生産拠点のパナソニックシステムネットワークス蘇州有限会社を持つ。

このカタログの情報は2021年8月現在のものです。仕様は予告なく変更される場合があります。記載の事例は特定のお客様に関するものであり、全ての場合において同等の効果が得られることを意味するものではありません。効果はお客様の環境その他の要因によって異なります。製品、サービスなどの詳細については、弊社もしくはビジネス・パートナーの営業担当員にご相談ください。



IBM、IBM ロゴ、ibm.comは、世界の多くの国で登録されたInternational Business Machines Corp.の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれIBMまたは各社の商標である場合があります。現時点でのIBM商標リストについては[www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml)をご覧ください。

©Copyright IBM Japan, Ltd. 2021. All Rights Reserved

日本アイ・ビー・エム株式会社 〒103-8510 東京都中央区日本橋箱崎町19-21