

## 日本型の人財マネジメントから脱却し、 グローバルスタンダードへ。 "One Topcon"で成長のための変革を遂げる

Workday の導入により、国内外を問わず人財情報を可視化できるようになりました。ジョブ型雇用、労働市場に合わせた報酬、統一した評価制度など、組織レベルでの人事改革に Workday が貢献しています。

「『医』『食』『住』に関する社会的課題を解決し、豊かな社会づくりに貢献する」を経営理念に掲げる株式会社トプコン。ポジショニング (GNSS、マシンコントロールシステム、精密農業)、スマートインフラ (測量機器、3次元計測)、アイケア (眼科用検査・診断・治療機器) 等の製造・販売を手掛けており、世界初・世界シェア No.1 の製品を多数保有しています。売上の約 8 割が海外、社員の約 7 割が海外人財のグローバル企業です。

### 導入の背景

2015 年に親会社であった東芝がトプコンの株式を売却し、そこから経営環境、企業風土の大きな変革が始まりました。その一つが個人を活かす組織に転換したことであり、社員一人ひとりがパフォーマンスを発揮しやすい仕組みを作り、人事制度を整えています。

一方で、従来の人事システムがマッチしないシーンも増えてきました。例えば、組織体制をマトリクス組織に変え、機能と地域の両軸で最適化を図っていますが、上司と部下が異なる国にすることがあり、マネジメントの難易度が上がりました。従来からの日本型人財マネジメントやそれをゆだねていた日本オリジンの人事システムでは対応できず、多言語対応の課題もありました。

海外子会社の一部ですでに Workday を利用しており、海外赴任中に自身も使っていた山田氏は、人事のベストプラクティスに基づいて機能が用意されている Workday に感銘を受けました。国内企業だけを考えれば、国内のベンダー製品にも選択の余地がありましたが、「One Topcon」でグローバル一体となって変革を進める同社にとっては、Workday の導入が必須でした。

他にも資格給等級と役割給等級を併用しているため、等級が細くなり昇給スピードが遅くなるという課題がありました。管理職はすでにジョブ型雇用に切り替え、給与体系を見直しており、今後は管理職以外にも適用する予定です。ここでも Workday の機能が活用できると期待されています。

“

「経営者が Workday への投資を決断した後、導入や運用については私たち人事担当に一任されました。常にチャレンジすることが社内文化として根付いており、Workday 導入による人事システムの刷新もチャレンジとして後押しされました」

渡邊 玲子 氏

上席執行役員 総務・法務統括部長



### 企業概要

「医・食・住」における社会的な課題に対し、「眼健診(スクリーニング)の創出」や「農業の工場化」、「建設工場の工場化」を実現するDX (デジタルトランスフォーメーション) ソリューションをグローバルに展開しています。

### 企業URL

<https://www.topcon.co.jp/>

### 結果

- 国内外の人財の可視化
- 目標設定管理による人財の底上げ
- グローバルスタンダードな人事制度の適用

### Workday製品

- Workday HCM

## 目標と実績管理を通して、上司と部下のコミュニケーションが活性化

以前の人事システムでは、人事部門以外の社員はデータにアクセスできず、上司であっても部下の実績を見るのに、人事部に依頼する必要がありました。Workdayに移行後は、アクセス権に従って人事データが開放され、目標と実績を自分たちで管理できるようになりました。

それにより、グローバルで共通した目標管理も可能になりました。当初はどんな目標を設定すべきか社員の間で戸惑いが生じましたが、オープンオフィスを開催し、個人の目標設定を人事が専門家の立場から支援するなどオフラインでのコミュニケーションの充実を図り、評価者間の評価に関する議論に積極的に関与することで、適切な目標設定のあり方について共通認識ができました。成績が振るわない社員に対しては、人事部から上司に改善計画を提出するよう促します。そうすると、上司と該当の社員が直接話し合っ、どうすれば改善できるのかを共に考えることとなります。話し合いが増えた結果、社員各々の能力がしっかり発揮できるようになりました。テクノロジーでインサイトを引き出し、それに対して人と人が対話をするのが、社員エンゲージメントの向上や人財の底上げ、個人の自律的キャリア構築につながっていると評価しています。

## グローバルスタンダードの人事制度を導入

グローバルで共通した評価制度、各国・各地域の労働市場に基づいた競争力のある報酬体系の構築、パフォーマンスに応じて昇給反映を行う「メリットインクリース」制度の導入に取り組めるようになりました。これにより、グローバルでポジションマネジメント、タレントマネジメントができるようになると期待されています。

海外子会社ではすでに、労働市場水準に合わせた報酬制度、ジョブ型雇用を実践していますが、日本本社はこれから改革していくことになります。社員同士が教え合ったり、先輩から後輩にスキルを継承したりするような、日本ならではの良さを残しながら、ジョブ型雇用に切り替えていくことがこれからのチャレンジになります。



「Workday は、グローバルスタンダードの機能がそろっていますが、日本の従来のやり方には対応していない点も多々あります。それを逆手にとって、『できないものはできないので、もっと良いやり方に変えていこう』という方針で、変革を推進することができました」

**渡邊 玲子 氏**

上席執行役員 総務・法務統括部長



「グローバル全体として“One Topcon”で同じ方向に向かって変革することを目指しています。社員は全員、トプコンの理念を背負った『トプコニアン』として、国内外関係なく成果をあげた分だけ報われるような評価制度を整えていきたいです」

**山田 和人氏**

総務・法務統括部 人事部 部長

