

# 第46回

日本人材マネジメント協会 JSHRM

戦略的人材マネジメント研究会

SHRM2015コンファレンスから、  
何を学び、今後、どう役立てられるのか？

—SHRM2015コンファレンス 視察報告会—

日本人材マネジメント協会 執行役員

国際機関 アジア生産性機構APO チーフ・エキスパート

国際メンタリング&コーチングセンター 代表

(株)スマートビジョン 代表取締役

石川 洋

2015年10月10日（土）

SHRMコンピテンシー研究会 及び  
戦略的人材マネジメント研究会、本日のアジェンダ

14:00-14:50 SHRMコンピテンシー研究会準備委員会（第1部） 初顔合わせ

15:00-15:30 初参加の方のみ、自己紹介

15:30-16:30 **－SHRM2015コンファレンス 視察報告会－**

SHRM2015コンファレンスから何を学び、今後、どう役立ててるのか？  
日本は、グローバル企業として、どうすれば生き残れるのか？

報告者：戦略的人材マネジメント研究会 代表世話人 石川 洋

16:40-17:10 「**これからの人事のあるべき姿を考え、今年は、ここに注目！**」

報告者：株式会社田代コンサルティング 代表取締役 田代 英治

17:10-17:50 ディスカッション タイム

次回の発表者に関して

18:00-19:00 SHRMコンピテンシー研究会準備委員会（第2部）  
役割分担、日程



# SHRM2015コンファレンスから、 何を学び、今後、どう役立てられるのか？ アジェンダ

1. SHRMコンピテンシー研究会発足の趣旨と基本方針
2. SHRM2015ラスベガス大会の基調講演と注目すべき視点
  - SHRM2015コンファレンスの基調講演者から学べるものとは？
3. SHRM2015コンファレンス テーマ別分析
  - SHRM2015コンファレンスで、私が注目した視点とは？
  - 戦略人事：ビジネス・パートナーから、ビジネスリーダーへの道は、進展したのか？
  - 人事考課手法の変革事例：アトビ、マイクロソフト、オートデスク、People firm、ニューサウスイーストからの分析
    - GE型の競争促進のパフォーマンス・マネジメントから、チームワークやコーチング&フィードバック重視への転換
  - 外注・マネジメントの導入事例：メットライフ生命、2つの大型医療機関での導入事例
  - グローバル人財戦略：SHRMコンピテンシーの重要性、グローバルでのPM導入事例
  - 人財獲得とリソース対策：採用時での課題と対策事例、
  - Diversity, Inclusion, Leadership: 本物のリーダーシップ他
4. 日本のグローバル人財マネジメントは、何を目指し、何を改革すべきなのか？
  - 2つのグローバル人財マネジメント動向予測を分析する！
  - 人材開発での意識変革
5. 注目すべき参考情報・資料

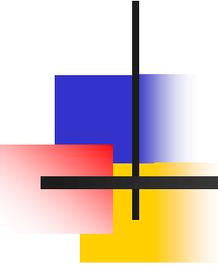
# 世界の人材マネジメント関連団体の国際大会に 過去27回参加（年次総会25回）

団体名	概要	特徴	調査・参加・発表の実績	回数
人材マネジメント協会 (SHRM) 会員約28万	人材マネジメント HRMに関するテーマ 全般	2010年より、戦略的マネ ジメント、タレントマネジ メント、国際HRを強化	2010-2015 SHRM年次総会6年連続参加 2015 SHRM CP/SCP HRプロ認定 準備セミナー修了(日本初)	6
タレント開発協会 (ATD、 旧称ASTD) 会員約4万	人材開発、人材育成、 リーダーシップ、マネ ジメント、ROI、 <b>効 果測定</b> 、HPI他 備考： <b>*印</b> は、認定プ ログラムで、全部で9 プログラムを修了。	副題がWorkplace, Learning & Performance (WLP) <b>CPLP, コンピテンシー、R OI 及び効果測定、タレン ト・マネジメント</b> に力を入 れている。	2002 *HPI認定プログラム修了 2002 ROIコンファレンス参加(日本初) 2004 *ROI 認定プログラム修了(日本初) 2006 *組織改革認定プログラム修了 2007 *Career planning & Talent management認定プログラム修了(日本初) 2003-2011 9年連続 年次総会参加	10
HR SUMMIT シンガポール	SHRMのアジア版 人材マネジメント一般	5月に2日間シンガポールで 開催。参加者4000名	2012 5月参加	1
国際パフォーマンス改善 協会 (ISPI) 会員約1万	Performanceに関連 する全般	<b>パフォーマンス改善HPI</b> に、 特に力点を置いている	2003/2004/2005 3年連続参加/発表2004 **HPT 認定2プログラム修了(日本初) 2005 *人材価値の測定コース修了	3
国際メンタリング学会 (米IMA)	メンタリング全般の 普及活動、大学中心	<b>効果測定</b> は、重要な手法と して重視	2003/2004/2005/2006/2009(日本初) 5年連続参加&発表(日本初) 、*ハイ・インパクト・メンター・プログラム修了	5
欧州メンタリング&コー チング協会 (EMCC)	メンタリング&コー チングの普及	効果測定は、重要な手法と して重視	2003 日本から初参加・発表	1
TDRP コンファレンス	タレント開発報告指針 TDRP業界標準	組織全体でのタレント開発 状況を見える化する仕組み をつくり、改善・軌道修正 をする業界標準	2013.10 TDRP Workshop及びTDRPコンファ レンスに参加 (日本初)	1

# SHRM2015/ATD2015比較研究

## どちらがよりHRプロに必要な情報を得られるか？

項目	人材マネジメント協会SHRM	タレント開発協会ATD(旧称ASTD)
会員数	140カ国、約28万人	100ヶ国、約4万人
大会参加者	約15,500名(2015年次総会)	約9600名(2015年次総会)
海外参加者 (2015年次総会)	カナダ、韓国、ナイジェリア、インド、中国、イスラエル、日本、トリニダード(2015年実績)	韓国(291)、カナダ(211)、日本(172)、中国(163)、ブラジル(146)(2015年実績)
2015実施 時期/場所	2015年6月28-7月1日(3.5日間) ラスベガス	2015年5月17-20日(4日間) オーランド
主な対象者	HRMプロフェッショナル (主に人事・総務、国際人事のプロ)	T&D/WLPプロフェッショナル (主に人材育成・人材開発のプロ)
セッション数	約300以上(ワークショップ/教育他)	約450(各種ワークショップ/教育他)
参加費 概算	\$2,110(一般)、\$1,680(会員) 国際代表団用特別割引\$1,200程度 (ランチ2回、レセプション3回、 お楽しみ会1回の料金が含まれます)	\$2,100(一般)、\$1,800(会員) 国際代表団用特別参加費\$1,200(会員) (ランチ2回、スナック2回、レセプション1回の 料金込み)
2015年次総 会で入手可能 な 情報量	配布資料ダウンロード約200、 一部の基調講演と約200セッション以上 のビデオ・オーディオが視聴可能に 今年は、昨年の半額の\$149で半年視聴可！ (会期終了後、2週間-1ヶ月後から、 殆どすべてのセッションが視聴可能)	配布資料ダウンロード約120、 一部の基調講演と約120セッション のオーディオを中心に90日視聴可能に (会期終了後、約2ヶ月後から、 約半数のセッションのみ視聴可能)



# 1. SHRM2015ラスベガス大会 基調講演と注目すべき視点

---

- SHRM2015コンファレンスの基調講演者から学べるものとは？
- SHRM2015コンファレンスで、私が注目した視点とは？

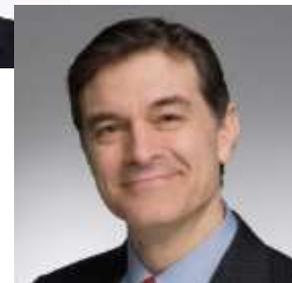
# 世界最大のHRプロの祭典SHRM2015 ラスベガス大会(2015年6月28-7月1日)

**SHRM**<sup>®</sup>  
SOCIETY FOR HUMAN  
RESOURCE MANAGEMENT

SHRM 2015 ANNUAL  
CONFERENCE  
& EXPOSITION  
**LAS VEGAS**

LAS VEGAS CONVENTION CENTER | JUNE 28 - JULY 1, 2015

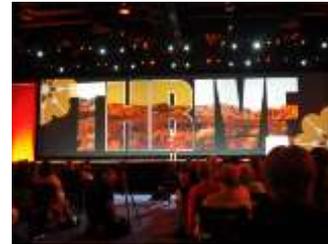
**SHRM** CERTIFICATION  
SHRM-CP™ AND SHRM-SCP™



# SHRM2015コンファレンスでは、 ‘Thrive’ を統一テーマに、4名が基調講演



SHRM 2015 ANNUAL CONFERENCE & EXPOSITION  
**LAS VEGAS**  
LAS VEGAS CONVENTION CENTER | JUNE 28 - JULY 1, 2015



SHRM® CERTIFICATION  
SHRM-CP™ AND SHRM-SCP™



Mike "Coach K" Krzyzewski,  
the winningest coach to NCAA Division 1 history



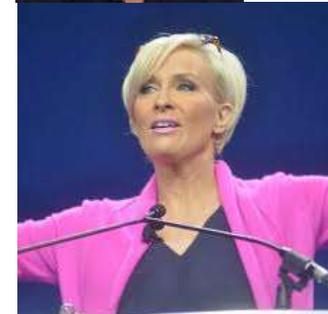
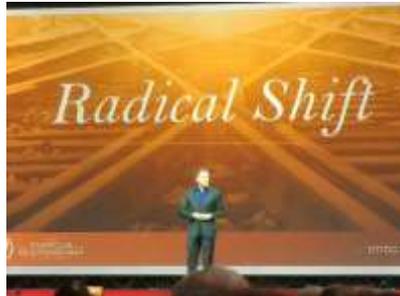
Marcus Buckingham  
best-selling author and founder, TMBC

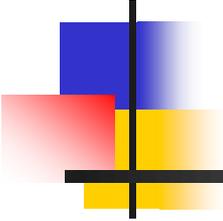


Mika Brzezinski,  
Co-host, MSNBC'S Morning Joe, MSNBC



Mehmet Oz  
Leading Doctor in the Healthcare Industry





# 4名の基調講演者から学べるもの “Thrive!” 成功に導くには？

## ■ Thrive! とは？

- To grow or increase stature, to grow vigorously or luxuriantly, to flourish

## ■ 4つの成功事例

1. **スポーツ**：Mike “Coach” Krzyzewski, the winningest coach to NCAA Division 1 history, Head men’s coach of Basketball, Duke University
2. **人材開発**：Marcus Buckingham  
best-selling author and founder, TMBC
3. **報道**：Mika Brzezinski、元安全保障補佐官の娘、Co-host, MSNBC’S Morning Joe, MSNBC
4. **医療関係**：Mehmet Oz、Leading Doctor in the Healthcare Industry、コロンビア大学教授と外科副議長、MDの他に、MBA(Wharton School of University of Pennsylvania)を取得

## ■ 成功に導いた実績：

1. **スポーツ**：Mike “Coach K” Krzyzewski  
絶大な情熱によるリーダーシップとチームワーク及び圧倒的な勝率と受賞実績（National coach of the year 4回受賞）
2. **人材開発**：Marcus Buckingham  
強み改革の推進者、多くの人々のやる気を鼓舞して、長続きする成功を牽引。多数のベストセラー書の著者
3. **報道**：Mika Brzezinski  
5社でのキャスターを歴任（ABC, Fox, CBS Affiliate, CBS, MSNBC 他）、多数のベストセラー書の著者
4. **医療関連**：Mehmet Oz、MD & MBA  
400冊以上の出版物、Today Show 等のTV番組に頻繁に出演、Daytime Emmy award 2回受賞、タイムマガジンの最も影響力ある100名の一人

# 基調講演：Marcus Buckingham：Radical Shift

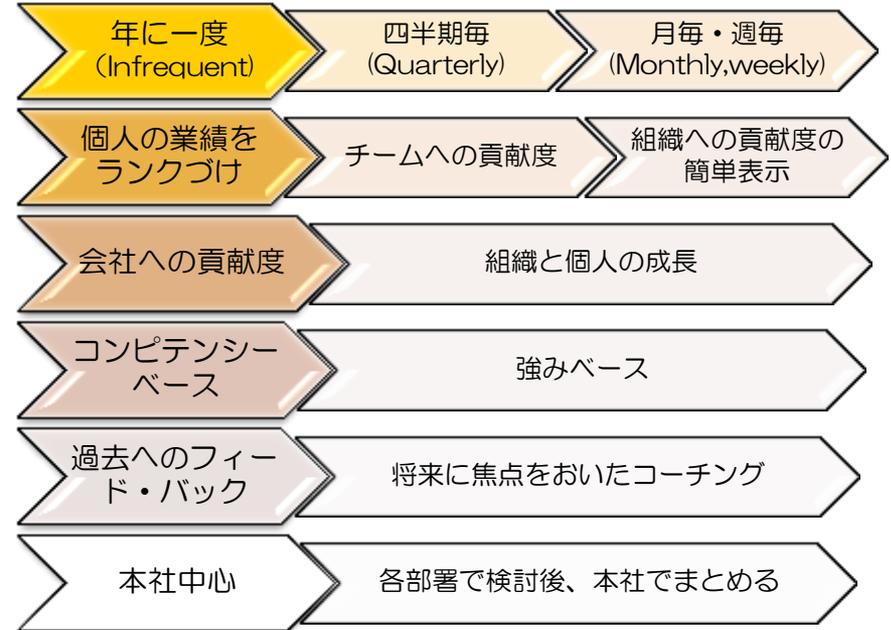
これからの人事考課は、**強みを活かせる仕事を提供し、結果に結びつけられたかを問われる時代！**

従来のパフォーマンス・マネジメント手法は、時代と共に、右記の様に進化すると予測。

- **チーム・リーダー**の役割が、より重要に！
- チーム・リーダーは、各**メンバーの強みを活かせる仕事を提供**しているか、**チームで支える職場風土**を構築しているか？

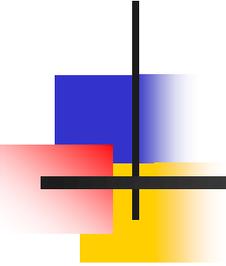
（下記4項目に関して、**本人と仲間の意識調査**を定期的に調査します）

- **タレント・マネジメント**を導入し、潜在タレントに、**挑戦の機会を提供し、効果的なモチベーション**をしているか？



項目	We: 同じ職場の仲間たちの状況	Me: メンバー本人の状況
目的(Purpose)	職場の仲間たちは、会社のミッションを達成するため、情熱的に実践しているか？	仕事では、私に何が期待されているのか、きちんと理解できたか？
優秀さ (Excellence)	我らのチームは、価値観を共有できる人達か？	私の強みを活かせる仕事が沢山あるか？
支援(Support)	私のチームメイトが、何かあった時のために、控えているか？	いい仕事をすれば、認めてくれるか？
将来(Future)	会社の将来は、明るいと思っているのか？	仕事では、成長しようと頑張っているか？

出典：Radical shift, SHRM2015 Conference, What if performance management focus on strengths, HBR



## 2. SHRM2015コンファレンス テーマ別分析

---

- 戦略的ビジネスパートナーから**戦略的ビジネスリーダー**への転換
- 競争を煽るパフォーマンス・マネジメントからの劇的転換が進む欧米企業
- タレント・マネジメントの導入で、企業ブランドが改善し、人財獲得と定着率が向上
- 医療分野で成功するには、「医療サービスの質」が鍵だ！
- 不適切会計処理が多発する日本企業やドイツ企業でも、「本物のリーダーシップ」が求められている

# SHRM2015ラスベガス大会で、私が注目した視点！

- SHRMは、2015年5月から、**SHRM Competency-based Certification**を開始。
  - 2015年5月に最初の認定試験を開始、SHRM主導のHRプロ認定は、スムーズに進むのか？
  - SHRMとHRCI（SHRMの系列団体で従来のHRプロ認定機関）との確執は、解消されるのか？
  - 米国以外の地域に対して、HRBP,HRMPと同等の認定が登場するのか？
  - 米国企業の人事部門では、戦略的ビジネス・パートナー**SBP/SBL**に基づく、評価体系を強化する動きが進むのか？
- **従来のSBP**は、概して不評で、これを**SBLに転換すべし**との発表事例が増加
  - 今年は、「従来型のSBPをSBLに転換せよ」のセッションが急増。最新版のSHRMコンピテンシーを明確にした理由は、従来のHRプロ用のコンピテンシーでは、わかりにくかったとの反省がある。
- ANSI版の**パフォーマンス・マネジメントの普及にはずみ！**
  - 従来版の**パフォーマンス・マネジメントへの反省が強い**こともあり、既に**30社以上が、導入した**。Marcus Buckingham, People Firm, ニューロ・リーダーシップ等の独自の**パフォーマンスマネジメント事例が発表された**。
- **生保業界、大規模医療機関、リゾートホテル等でのタレント・マネジメントの導入事例**
  - 大手生保の**メットライフ生命**、大手医療機関**クリーブランド クリニック**、**MGMリゾート**での導入事例
- **従来型のエンゲージメント**の他に、**イノベーションの生まれる企業風土**の事例が増加
  - 今年は、Adidas、ザッポス、フェイスブック、Best Places to work(2)等が、事例発表の予定
- **リテンション（人財維持）で実績のある企業からの事例発表が増加**
  - **世界最大の生保メットライフ（2）**、ラスベガスで活躍する**シルクドソレイユ**、**MGMリゾート**等の事例発表が注目
- **グローバル人財、ダイバーシティの事例**
  - 海外滞在**20-30年以上**の人事専門家が結構多くのセッションを開いているので、長年の経験を聞く良い機会に
  - SHRMコンファレンスでの**ダイバーシティ**は、日本と違い、種族による差別、ハラスメント等のEEO規定に関するものが主流。
- **ソーシャル・メディア**を活用して、採用やビジネスを成功に導く**成功事例が増加**
  - Adidasやエリクソン等での採用（LinkedIn）、社内登用、イノベーション開発での**SNSの活用事例** 他
  - 採用での**SNS活用の進化と法整備が進んでおり**、企業でのモラルの確立と事前対策のセッションが増加！

# SHRM2015、注目のセッション (1)

## Strategic Business Partner, Strategic Business Leader

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/29/2015 07:00 AM	MEGA SESSION: The <b>Future of HR: Thinking and Talking Strategically</b>	J. Lenora Bresler, J.D., SHRM-SCP, SPHR, Owner, <b>Bresler Training, LLC.</b>	これからのHRは、より戦略的なアプローチで、結果を出せる戦略的ビジネス・パートナー/カウンセラーになることが重要。 ( <b>Audio</b> , pdf)
06/29/2015 04:00 PM	MEGA SESSION: Leverage Culture for <b>Strategic HR Transformation</b>	Denise Pirrotti Hummel, J.D., Principal , <b>Ernst &amp; Young</b>	<b>SBP</b> として、活躍するため、 <b>企業風土</b> をどう変革するのかを考えるセッション。 ( <b>Audio</b> , pdf)
06/29/2015 03:00 PM -03:18PM	<b>S.O.S Strategies</b> for HR	Stacey R. Carroll, M.B.A, SPHR, President, <b>HR Experts On-Call</b>	人事の評価を高める3つの戦略。評判の悪いパフォーマンスレビューは続ける必要はない。ザッポスの手法は、他の企業では、効果がないことがある。予算や出来ることに限界があることを見て、助けを求めることだ。 ( <b>Video</b> , no pdf)
06/30/2015 07:00 AM	Transforming from HR Business Partner to <b>Strategic Leader</b>	Henry Browning, Global solutions faculty, <b>Center for Creative Leadership</b>	これからは、単なるSBPだけではなく、戦略的ビジネスリーダーとして、活躍することが期待されている。リーダーシップ戦略のマネジャーとして活躍することが重要だと主張。 ( <b>Audio</b> ,pdf)
06/30/2015 10:45 AM	MEGA SESSION: Optimizing HR Strategy for <b>Organizational Effectiveness</b>	Gary Kushner, SPHR, CBP, President and chief executive officer, <b>Kushner &amp; Company</b>	4つのヘルスケア団体の代表経験者から、組織内での人財の効果を判断するポイント、適切な人財指標は何かを学べる。また、最高の戦略レベルに到達するには、どうすべきかを学べる良い機会。 ( <b>Audio</b> ,pdf)
06/30/2015 04:00 PM	Getting the C-Suite's Attention: Seven Strategies to Transform from <b>HR Leader</b> to <b>Business Leader</b>	Jennifer McClure, President, <b>Unbridled Talent, LLC</b>	人事戦略と組織戦略との整合性、効果的なピープル戦略を通して、問題解決するには？、ビジネス指標を通して、組織目標の達成度を見るには？、組織の意思決定に影響をあたえる核人財との戦略的関係性を構築できるビジネスリーダーになるには？ ( <b>Audio</b> ,pdf)
07/01/2015 11:30 AM	MEGA SESSION: An Executive Briefing on How to Sell Your <b>Strategic Plan</b> Internally	Michael Wilkinson, Managing director, <b>Leadership Strategies</b>	The <b>secret of Facilitation</b> の著者であり、情熱的なFacilitatorとして有名。社内で、戦略計画を浸透させるかが課題。今回は、失敗事例を取り上げ、成功の道筋を探る。 ( <b>Audio</b> ,no pdf)
07/01/2015 11:30 AM	MEGA SESSION: Creative & Innovative Thinking: The <b>Next New Skill</b>	JoAnn R. Corley, Founder and chief executive officer, <b>The Human Sphere</b>	効果的な <b>SBP</b> として活躍するには、全脳を活用するCritical thinking、一種の行動コンピテンシーが必要になり、その要となる組織の価値観を見直し、実践する能力を学びます。 ( <b>Audio</b> ,pdf)

# これからの人事：人事の4つの進化体系

現実のビジネスを、関連部門にお任せではなく、**グローバル・ビジネスの推進役**として、期待される戦略部隊に変革！



## ビジネス誘導型人事の時代

ビジネス志向を更に高め、**戦略的  
人事を実現する中核人材**となる

- 戦略的目標の達成
- タレント開発報告指針TDRPを導入し、逐次改善の体制づくり

## 統合型タレント・ マネジメントの時代

- 結果/プロセス中心の人事体系から**決断と効果的なマネジメントを可能にする組織づくり**
- 将来への備えとして、戦力計画に基づく、一体的な取り組みとして、リストラをなくし、社員や応募者にも**安心感**を！
- **先進グローバル企業**の看板で、
  - ・ 優秀な人材が集まりやすく
  - ・ 株価にも好影響
- **イノベーション**が起こりやすい企業風土を作る

## 戦略的人事の時代

採用、L&D、組織設計  
トータルリワードを通して、  
**HR Business Partner**になる

## 伝統的な管理手法としての人材マネジメント Human Resource Managementの時代

経営者、マネジャーの視点で考える  
仕事、業務中心のプロ集団を目指す

# 従来型人事と戦略的人事の違い

項目	Tactical HR (戦術的人事)	Strategic HR (戦略的人事)
雇用勤怠関係	方針、勤務記録、コンプライアンス、会社行事、地域関係、不満解消	結果を出すための従業員支援 チームと個人を区別して戦略的に対応、投資対象として従業員に関わる
採用関係	募集と採用、試用とバックグラウンドチェック、大学への依頼、暫定採用	応募者へのブランディングを高める、人財の需要に基づき戦力計画の立案、と実現のための人財開発
訓練・人材開発	基本的なスキル訓練、新入社員へのオリエンテーション、価値観とコンピテンシーの決定	結果を引き出すための戦略、後継者計画、軌道に載せるための支援計画、キャリア創造と人財開発計画づくり
報酬・ベネフィット関係	社員へのパフォーマンスマネジメントの実施状況を把握、報酬管理、業務記述書、役員報酬の決定、ベネフィット管理	目標とする売上増を達成するための報酬計画の作成、A&B社員に対する給与増により、どれだけ便益が期待できるかを試算。



- 人財は、価値創造を実現するエンジンである
- ビジネスでの課題やビジネスの機会がある時には、人と組織の問題が現れるものだ。
- 人財は、大変重要な財産であり、ここで問題を起こすと、大きな問題に発展するものだ。
- 現場リーダーは、組織内での人事関連業務に責任がある
- ビジネスに直結した人事にならない

# これからの戦略的ビジネス・パートナーSBPのあるべき姿の事例

各事業部の最前線

ポータル等で問題提起

HRサービスセンター

HRビジネス・パートナー(各種特別プロジェクトの推進)

従来の人事組織

給与  
報酬

福利  
厚生

HRIS

労使関係

タレントマネジメント

キャリアセンター

人材開発センター

# HRリーダーから、 戦略的ビジネスリーダーに転換せよ！

本来の戦略的ビジネス・パートナー**SBP**の目指すべき姿！

1. 経営陣にビジネス戦略の透明性を再検討するきっかけになるストーリーづくり
2. 顧客満足を高めるため、報酬システムを再構築する
3. 今後の戦略的計画の実現に必要な人財の中身を明確化（Workforce Planning）
4. 最終顧客に貢献しないプロセスや問題部分の再点検を促す
5. ビジネス戦略を実現するためのトレーニング案をつくれ
6. スピード、創造性、製品品質・サービス品質を改善するために必要となる組織風土を再構築せよ！



**HRプロ**は、戦略的ビジネスを推進する存在になれ！

(Be a Strategic Business **Entity**)

消極的なライン・マネジャーを導く、積極的な役立つリーダーであれ！

(Be a Strategic Business **Leader**)

# Strategic Business Leaderとして 経営幹部に認められるための7つの視点

- 将来の戦力計画が**どうあるべきかを主体的に考え**、理解者や協力者を多く**巻き込む!**
- **企業の価値**を高め、優秀な人材を**惹きつけ**、その核となる**リーダーを育て**、**定着させる!**
- それと同時に、働き易い、**やりがいある職場のしくみ作り**を行い、
- **経営幹部と同じ視点**で考え、それを**実践できることを示す!**



# SHRM2015、注目のセッション (2)

## パフォーマンス・マネジメント改善へのヒント

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/29/2015 8:30AM	<b>Key Note Speech Radical Shift</b>	<b>Marcus Buckingham</b> Founder, <b>TMBC</b>	強みを活用しようで有名な基調講演者、今回は、ランクづけ重視のパフォーマンス・マネジメントから、強みを活かして、育てるタイプに転換することを促す講演。(No Audio, pdf)
06/29/2015 02:00 PM	Leading Your Business Forward: <b>Creating and Sustaining High Performance Organizations</b>	Shane Yount, Principle/author, <b>Competitive Solutions</b> , Inc	ハイパフォーマンスを導く3つの要素であるgoals, people and systemsに関して考えます。高収益企業が導入するビジョンとミッションとは？ 戦略ゴールと戦術ゴールの乖離を狭め、会社の期待や監査項目を達成する秘訣も考えます。(Audio, pdf)
06/29/2015 11:50 AM	Courageous Conversations: Four Keys to <b>Reducing Employee Complaints</b>	Lenora Billings-Harris, Diversity strategist/consultant, <b>LenoraSpeaks.com</b>	揉め事をへらすSTOPの原則を説明。 効果的な <b>フィードバック・プロセス</b> を学びたい方には、うってつけ。(Video, no pdf) ?
06/30/2015 10:00 AM- 10:18AM	<b>Performance Management</b> for the 21st Century Organization	Edie Goldberg, Ph.D., President & founder, <b>E. L. Goldberg &amp; Associates</b>	<b>パフォーマンス・マネジメント</b> は、これからどう進化するべきかを考えるセッション。これからのPMとは？、脳科学との関係は？(Audio, pdf) ?
06/30/2015 01:00 PM	Let's Slay the <b>Performance Management</b> Dragon	Bettina Deynes, Vice president, Human Resources, <b>SHRM</b>	戦略的パフォーマンス・マネジメントとして、どう実践するべきか、SHRMでの基本的な考え方を伝えるセッション。ANSI版のパフォーマンスマネジメントの必要性にも繋がる。(Audio, no pdf)?
06/30/2015 02:15 PM	MEGA SESSION: <b>People-Centered Leadership</b> Through HR	Will Knecht, Chief executive officer, <b>Wendell August Forge</b>	人中心のリーダーシップを普及させるには、どうすべきを考えるセッション。人の価値を高める手法を確立し、浸透させる。(Audio, pdf)
06/30/2015 04:00 PM	Radically Re-thinking <b>Performance Management</b> for the <b>21st Century</b>	M. Tamra Chandler, Chief executive officer and founding partner, <b>PeopleFirm</b>	伝統的な <b>パフォーマンス・マネジメント</b> は、果たしてビジネスの成功に貢献して来たのであろうか？ 戦略的ビジネスゴールを達成するための <b>パフォーマンス・マネジメント・システム</b> はどうあるべきかを考えるセッション。(Audio, pdf)
07/01/2015 10:00 AM	MEGA SESSION: <b>Kill Your Performance Ratings</b>	David Rock, Director, <b>NeuroLeadership Institute</b>	Microsoft, PWC and Dell等、30数社がランク付け人事を廃止した理由を示す。従来のランクづけは、当初目指してたパフォーマンスが何故達成できないのかをニューロサイエンスの視点から考えます。(No Audio, pdf)

# 時代と共に変わるパフォーマンス・マネジメント

- 1970年代にAubrey Daniels博士が主張した考え方で、**行動から結果**に結びつけるための効果的なマネジメント手法である。
- 企業における**PM**とは、製造やサービスの提供において、組織の中で、部課／チームや従業員が効率的、効果的手法に進めるための最善のマネジメント手法とした。
- 1998年、欧州人材マネジメント協会CIPDの**アームストロングとバロン**は、「**PM**は、組織の効果を高めるため、チームへの貢献者（例えばメンター）や実行者（例えばメンティ）の**人材開発**を含む、**戦略的で統合的な人材マネジメント手法**」とした。
- **最新版のPM**では、個人の活動状況の把握とか、個人の人事考課を目的にしているのではなく、戦略を実行するために、組織／グループ／チームの目標、その中での各個人の役割、指導／支援関係を明確にし、チーム全体の効果性、ボトルネックやCS（顧客満足）を含めて分析、その先行指標を「見える化」して、その改善を促すことで、結果の改善を目指す**プロセス重視**の統合的なマネジメント手法になりました。

# 企業により異なる人事考課手法

## 皆さんの会社では、どれを採用していますか？

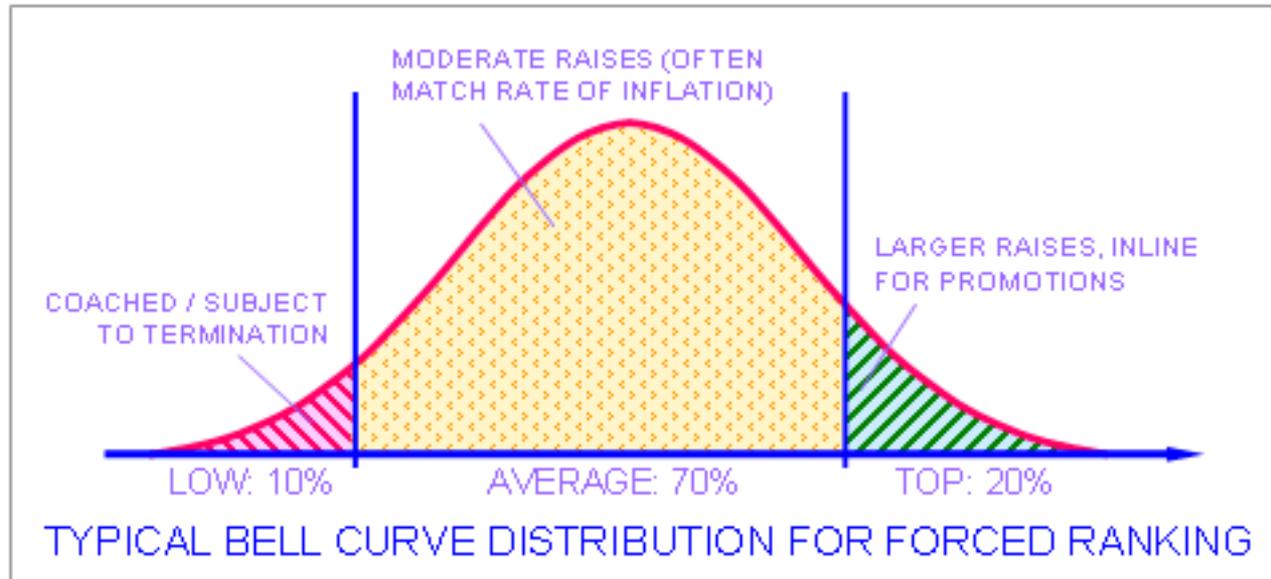
評価手法	主な特徴	問題点
5点評価法 (Graphics Scale)	日本の学校/企業での評価法。 習得レベルを評価するのか、業績を評価するのかを明確にする必要がある	標準点が曖昧な点が多い
ランクづけ法 (Ranking)	全メンバーを比較して、ランク付けをする手法。	単純だが、差が明確でない。この手法の効果性には疑問がある
矯正的ランクづけ (Forced distribution)	全メンバーをベルカーブにて、矯正的にランクづけする手法 (GE型)	そんなに優秀ではない社員も母集団により、高く評価されたり、低くなることもある
特定事例評価法 (Critical Incidents)	重要な事項を中心に、評価づけを行う手法	監督者の意見により、或いは扱う事例より、評価は大きく変わる
目標管理 (MBO) (Management by Objective)	事前に決めた目標項目で、評価が行われる。市場の急速な変化に対応するには、より頻繁に目標の見直しが必要	達成率を上げるため、低い目標を設定しがち。組織のゴールとリンクしないケースがある。達成状況が不明確だと、不満残る。
行動指標評価法 Behaviorally anchored rating scale (Bars)	各業務毎に、事前に行動指標を明確にして、渡しておき、それに基づき評価を行う。 受付嬢、コールセンター等、共通の業務の場合に、活用。	業務毎の評価表を事前に作成するのが、大変なことが多い。 業務内容が変わった時の対応が大変。

# 新しいパフォーマンス・マネジメントが、重視される背景？ 日本企業でも同じ問題がありませんか？

- 従来のランクづけ人事考課手法は、**マネジャー・社員**両サイドから、**不満/不平が続出!**
  - 特に、**矯正型ランクづけ**をやると業務が煩雑で、説明が難しくなる現実
- **競争**をいくら煽っても、**アセスメント**を頻繁に実施しても、その効果には、**限界が!**
  - ライバルとのチームワークの問題がおき、情報共有が進まず、煩雑な評価アセスメントで、本来やるべき将来志向の業務ができなくなる!
- 個人評価だけだと、**チームプレイ、情報共有に弊害!**
  - ライバルとの協働が進まず、社内外とのコラボが過少評価された
- 仕事が複雑・高度化し、**メンバーの頑張り**だけでは、目標達成に**限界!**
  - メンター・専門家による**質の高い支援、チームや職場全体での支援**が必須に
- プロジェクトの大型化により、**内外での協働環境**が必須に!
  - 本人がやったかどうかより、プロジェクト全体の成功がより重要に!
- 上司からのプレッシャー、市場での危機感が増すと、イノベーティブな商品が出てこないことから、**不法な手段も含めた応急対策が横行!**
  - 不祥事が多発で、社会的信用を失墜した事例(フォルクス・ワーゲンや東芝等)増加

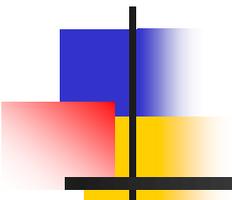
# 従来の人事考課の弊害と長年の不満が蓄積 (特に営業以外のソフト/システム開発系では、特に)

- 2000年 ‘Abolishing Performance Appraisal, why they backfire and what to do instead!’ Tom Coens, and Mary Jenkins, BK
  - 実務家の書いた名著で、年に一回の人事考課Performance Appraisalの弊害を指摘、Coaching and feedback modelを提唱
- 10年後の2010年にも、’Get rid of the performance review, How companies can stop intimidating, start managing and focus on what really matter’を、Samuel A Culbert(UCLA教授)がBusiness Plus社から発売し、各界からの議論が沸騰した
  - 所詮、ベル・カーブの如きランクづけには無理があり、これを無理やり行うことで、チームワークの悪化、上長とメンバーの信頼関係の悪化、マネジャーがかかる負荷の増大と膨大な時間の浪費が発生、これを給与に反映させると不信感は、更に増幅されることになった。



2014年HR大予測：多くの企業で、**ランク付け評価**は崩壊！  
2012年ANSI版パフォーマンス・マネジメントの正式認可が  
ランクづけ中心の従来の評価体系の転換を後押し！

- 2012年の調査では、米国企業の多くでは、従来のランクづけ中心の人事考課は、もはや崩壊したと言われている。高いレベルの価値を創造したのは、わずか8%で、「58%の会社では、従来型の評価体系は、もはや効果的とはとても思えない」との結果がでた。特に、サービスや知的産業の従業員は、ランク付けより、人財開発に焦点を置く方針に転換。なんと、**回答者の70%**が、従来のランクづけによる人事考課を変更する方針。
- 2012年12月、**コーチング&メンタリング(Coaching & Mentoring)**に焦点をおいた米国国家規格協会**ANSI版 パフォーマンス・マネジメント・ガイドライン**が登場。
- 2013年末-2014年初め、**アドビ、マイクロソフト、オートデスク、ニューヨークライフ、モトローラ・ソリューション、ケリー・サービス**等のサービス関連産業では、人事考課でのランクづけ中心の評価体系をやめ、**コーチング&メンタリングと人財開発を重視する方針**に転換。
- **今や、マネジャーの重要な役割**は、命令してそれをきちんとやっているかを評価するマネジャーではなく、従業員が愛社精神をもって、仕事に当り、**メンバーの潜在能力を活かせる機会を提供**し、潜在能力を育てる支援をする**コーチやメンター役を育てる**ことが期待されている。



# アドビは、ランクづけ評価を廃止！

- アドビでは、伝統的なパフォーマンス評価法の改善を5年間進めたが、2013年末に、今後はランクづけをやめ、もっと簡単で、効果的な**コーチング&人財開発モデル**に転換することを決定。
- 従来のに一度の人事考課に替わり、マネジャーが、メンバーと協力して、目標に努めた結果を、2-3月毎に「**チェック・イン**」として振り替り、高業績者を高く評価し、低業績者には、改善計画をたて、その実現を支援。チーム業績も評価することにした。
- マネジャーは、予算の範囲内で、以前より自由に、**報酬枠**をもつことができる様になり、一定範囲内で、調整可能に。
- この改革により、2000名のマネジャーの年間80,000時間かけた年次評価のためのフォーム作成時間を節約でき、**フルタイム従業員40名分の削減**が可能になった。
- 78%の従業員は、チーム内でのコミュニケーションやモチベーションが改善し、その結果、**離職率が30%減少**した。

# マイクロソフト、評価法の大転換を発表

- 2013年11月、バルマーCEOは、すべての従業員に対して、GE式ランクづけ法を廃止し、**コーチング&人財開発モデル**に転換すると発表。
- 従来、個人の実績に焦点をおいて、ランクづけしていた伝統的な評価法から、**チームワーク、協働活動、メンバーの成長、人財開発**に力点をおいて、**迅速な対応**を可能にする評価体系に転換した。
- 具体的には、次の4点をあげている
  - **チームワークと協働**：①基本となる個人の業績の他に、②チーム員のアイデアにどれだけ磨きをかけたか、③他のメンバーの成功にどれだけ貢献したかを評価。
  - **従業員の成長と開発**：互いに啓発することで、成長できたか、他のメンバーの潜在能力を引き出したのかも評価の対象にする
  - **ベル・カーブ不要**：今後は、ベル・カーブにとらわれることなく、決められた予算の枠内で、配分を自由裁量で決められる。
  - **ランク付けはしない**：今後は、ランクづけではなく、チームワーク、協働活動、メンバーの成長度、更には、個人と組織の目標との整合性やタレント・マネジメントによる育成目標の達成度に注目。
- **結果**：組織横断的な取り組み、チーム内でのコミュニケーションと協働環境を改善し、メンバー員の人財育成/開発を目指し、企業競争力の強化を目指している

Source: Microsoft axes its controversial employee-ranking system

<http://www.theverge.com/2013/11/12/5094864/microsoft-kills-stack-ranking-internal-structure>

# ケース・スタディ：Autodeskの選択

年に一度の従来型人事考課は、なんと、98%が**不要と判断**！

1. 年に一度の人事考課は、正確に行なわれていたとは言えないと45%の人が回答
2. CFOは、PM業務に40%の時間を使ったが、非効率的なPMプロセスのため、30%の潜在能力を失った恐れがある。
3. HR幹部は、PMプロセスは、従業員に貢献していると考えている人は、23%。
4. 現在のPMの進め方で、高度な価値観を生み出していると考ええる人は、わずか8%
5. CEO、HRマネジャー、従業員を含めて、投票の98%が、現在のPMプロセスは、**不要と判断**
6. 現在のPMプロセスで良いと考えている人は、わずか、14%
7. 高業績者の評価を誤認していると考えている人が、全体の2/3いる。
8. 2013年度、従業員のパフォーマンスを20%改善する必要があったが、現実には、5%しか達成していない。
9. Cグレードか、それより下の人は、全体の58%。
10. 従業員のパフォーマンスが、人事考課後、低下した人が、30%もあった。

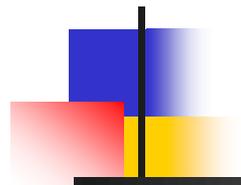
USC大学ローラー教授  
PMを改善する4つの秘訣

1. どんなパフォーマンス・マネジメントが必要なのか定義し直す
2. PMの目的は、従業員のスキルや知識等の人材開発にどれだけ貢献したかであり、最初に規定したパフォーマンスに、どれだけ貢献したかだ。
3. 従業員を効果的にモチベートしよう
4. 役立つデータを提供しよう



**Development and Coaching & ongoing feedback model**  
(ANSI PM model) への転換

# People Firm社が目指す 変化対応が可能な会社を目指した評価体系



## 改革すべきポイント

項目	問題点
証拠 Evidence	証拠を示せないマネジメント手法は、悪しき手法である
透明性 Transparency	誰が評価者なのか、その指摘は何なのかを明確にしてない
減点主義 Weakness rather than strength	従来の評価法は、減点理由だけを知らせて、強みの強化に関する視点が欠けていた
責任が不明確 Personal or System issue?	システムや組織の課題が大きくても、個人の問題として処理されてきた
結果重視の公正性 Fairness	個々の能力や市場環境の変化もあり、個人の結果だけで判断できない要素が多い。
情報の信憑性の検証 Correctness of original information	判断のもとになった情報の信憑性が評価されたのか？
チーム意識を削ぐ No team work	個人の業績を比較すると構成員の協働意識が削がれる
結果重視の傾向	結果重視の成果給では、パフォーマンスの改善は、とても期待できない。

From	to
情報は、閉鎖的	情報の透明性
マネジメント主導	従業員主導
過去のパフォーマンス	将来の可能性
画一的な優秀な人財を育成	変化に対応できる変化対応能力のある人財を育成
少数の選ばれた人財	多様性ある情報を提供して、中味の濃い対応を！
統制して、監視する	例外を認めるマネジメント
個人毎の指標	コミットメントを共有
成果重視の評価	能力給、組織への貢献給



# 脳科学者 David Rock 博士

## 脳科学の手法で、従来のPM手法を検証！

**SCARFモデル**は、脳科学の分野で重要視される指標で、企業文化が人格に、どのような影響を与えているかを検証しようとした。**認め方・褒め方**や、**フィードバック**の仕方でも、大きな影響を与えることになる。

SCARF model	脳科学の実証実験で、重視する視点	Possible Threat 悪い効果の恐れがあるケース	Effects of Rewards 認める・褒めると効果がある場合
<b>S</b> tatus	他人と比較した自分の重要性, ランクづけ他	ランクづけしたり、フィードバック、アドバイスでさえ、言い方により、 <b>脅し</b> と取られる可能性がある	<b>学習の機会</b> を与える、改善を認める、 <b>ポジティブなフィードバック</b> 、公開の場で認める
<b>C</b> ertainty	将来を予測することができる能力	<b>上司の期待</b> を知らされない時、他の人も同じ間違いをしていながら、放置されている時	話しのはじめには、 <b>目的を明確</b> に伝える、プロジェクトのどの部分を期待しているのかを伝える
<b>A</b> utonomy	他の人の人生に影響を与える影響度	<b>細かいことばかり</b> 、指摘して、直すように言う	<b>検討時間</b> を十分に与える、柔軟な労働条件にする
<b>R</b> elatedness	他の人との目標の共有度	知らない人と打合せする、違う風土の人と、TV会議だけで打合せする	職場で <b>メンタリング</b> や <b>コーチング</b> の機会をつくる、職場の仲間を沢山つくる
<b>F</b> airness	他人と比べて配慮や心遣いが公平か	社内の規則が全くない、上司が各メンバーへの期待を伝えない	サイトで、成功事例を公開する <b>委員会活動</b> 、 <b>ボランティア活動</b> を増やす

# パフォーマンス・マネジメント、2つのモデル

皆さんには、どちらがフィットしますか？

項目	(A) 競争アセスメントモデル	(B) コーチングと人財開発モデル
基本理論	目標を達成する人物を評価して、高い機能の組織を創造する	構成員の強みと弱みを見極め、パフォーマンスを改善するための支援や人財開発を行う
歴史とその背景	GEでは、たくましい人ほど成功し、実践により結果を出す	XY世代の価値観、トム・ピーターズのエクセレント・カンパニー論
実行計画	目標達成のため、能力評価を複数回実施、ゴール達成時は、ボーナス、比較評価	人財開発計画、認知とコミュニケーション、自己診断、360度アセスメント或いは多面評価
信念	どの部署でも高業績者が必要！	組織に相応しい人財を採用し、役割に相応しい行動が何より重要
便益	高業績者に対する報酬に焦点をあて、全体の報酬を削減。高い業績を産み出す企業文化や実力主義の気風を生み出せ	組織、個人の業績、リーダーシップ能力のすべてを改善し、目標との整合性やチームワークを高めよ。エンゲージメントや人財維持率を改善せよ。
組織の意義	最高の業務プロセスと高業績者を集めよ	潜在能力を発揮して、成功を引き出せる職場になれ。

どちらの職場にいた方が、皆さんは「やりがい」を感じますか？

30社以上の企業は、従来の個人の業績のランクづけから脱し、  
**チームへの貢献、フィードバックやコーチング**をより重視する方向に転換！

項目	伝統的なパフォーマンス・マネジメント (競争アセスメントモデル)	ANSI版パフォーマンス・マネジメント (コーチングと人財開発モデル)
評価の視点	個人評価が中心で、 <b>ランク付け</b> が伴うので、作業が煩雑になる	日頃行なっているフィードバックを充実化し、個人のランキングをむりやりつけることはしない。
人事考課の考え方	<b>年に一度、イベント</b> として行い、ランキングを求められることが多く、 <b>日常業務とは乖離</b> する傾向。	年に一度のイベントではなく、 <b>日頃のフィードバックの集大成</b> に。ランクづけではなく、達成支援や課題の整理に。 <b>目標の達成度と組織への貢献度</b> の両方が問われる
フィードバック	能力や実績によるが、必要に応じて、行う程度。	日頃から、コーチングやフィードバックを行い、 <b>どれだけ成長したか</b> を問われる
目標の見直し	例え、市場競争が厳しくても、 <b>当初の目標の見直しはしない</b> ことが多い	半年、四半期毎に <b>目標の見直し</b> を行う、個人目標が組織の目標に貢献しているかをチェックする
アセスメント	個人のアセスメントを重視しているので、 <b>評価者に負荷がかかりやすい</b> 。	個人のアセスメントより、日頃の業務から、強みや弱みを判断し、「 <b>強み</b> 」を活かせる仕事を重視して、機会をつくることで、満足度を高める
説明責任	たとえ、当初の目標が達成できても、会社の業績により、給与には反映されず、 <b>不満が残る</b> ことが多い。	日頃から、個人の目標と組織の目標の整合性を問われるので、何が課題なのかを理解しやすく、 <b>説明責任はより高い</b> レベルになる。
給与体系	単純なランクづけやレーティングを給与に反映している事例が多く、 <b>不満を残す</b> ことが多い	<b>パフォーマンス、潜在能力、特定の役職給、顧客からの反応等の複数の要因</b> により、報酬を決定。
作業の煩雑さ	アセスメントやレーティング等に時間がかかり <b>負担感が強く、説明責任も低い</b>	アセスメントやレーティングの業務が減り、 <b>日常業務のフォローアップに時間</b> をとれる
会社の業績への貢献度	評価者としての特権を、離したくないマネジャーが出てくるが、 <b>会社の業績への貢献度はかならずしもあるとは言えない</b> 。	日頃からコーチングやフィードバックにより、早めの対策が取りやすく、 <b>組織的な対抗策を迅速</b> にとれる。個人目標と組織目標の整合性を高めるので、 <b>業績にリンクしやすい</b> 。

# SHRM2015、注目のセッション（3）

## エンゲージメント、意識改革、リーダーシップ 他

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/29/2015 07:00 AM	Who Should Be Accountable for <b>Engagement &amp; Retention?</b>	Richard Finnegan, Chief executive officer, <b>C-Suite Analytics</b>	HR幹部の給与は、 <b>エンゲージメント</b> と <b>離職率</b> で評価されるべきとの主張。それだけ、幹部のなすべきことは多いと言えよう。 <b>(No Audio, pdf)</b>
06/29/2015 10:45 AM	MEGA SESSION: Change Management: Mastering the <b>Skill of Influence</b>	Joseph Grenny, Co-founder, co-author, <b>Vital Smarts</b>	<b>MITの変革大賞受賞者</b> が、変革を促す効果的な試み事例を紹介します。実証済みの手法にて、会社や職場に影響を与える手法を学びたい方には、最適のセッションです。 <b>(No Audio, no pdf)</b>
06/30/2015 10:45 AM	<b>Engagement</b> is Not the Goal: How to Move Beyond Surveys to Cultural Success	Kevin Ames, Director of Speaking and Training, <b>O.C. Tanner</b>	<b>エンゲージメント</b> は、最終目標ではない。良い結果を引き出す職場環境、ビジョンとミッションを引き出し、意味ある認知を進めるには、エンゲージメントだけでなく、成功に導く秘訣を考えるセッション。 <b>(Audio, pdf)</b>
06/30/2015 12:40 PM	21 ideas to Create a More <b>Positive, Productive, and FUN</b> Workplace!	Barbara Glanz, CSP, CPAE, President, <b>Barbara Glanz Communications, Inc.</b>	SHRMの看板講師の一人。ケン・ブランチャードの 'Simple truth of appreciation'の共著。社員、顧客等を喜ばせる21のヒントを披露する。 <b>(Audio, pdf)</b>
06/30/2015 02:15 PM	MEGA SESSION: <b>Employee Engagement</b> is Broken: Unlocking the <b>True Driver of Employee Performance</b>	Cy Wakeman, <b>Cy Wakeman, Inc.</b>	長年、 <b>エンゲージメント</b> の改善に努めた企業が多いが、それが良い結果に結びついて無いケースが多い。これは説明責任が伴ってないことが多いからでもある。従来手法を改善する <b>Reality based Engagement</b> の考え方を紹介。 <b>(Audio, pdf)</b>
06/30/2015 02:15 PM	MEGA SESSION: What Women Want: Recruiting, Developing and Keeping <b>21st Century Women Leaders</b>	Amy Hirsh Robinson, Principal, <b>Interchange Group</b>	21世紀の女性リーダーは、どうあるべきなのか？ 女性人材の世代の違い、採用時の配慮点、タレント・マネジメント時には、どんな配慮をするべきかを考えます。 <b>(Audio, pdf)</b>
07/01/2015 10:00 AM	MEGA SESSION: <b>Your Leadership Story</b> : How to Use Your Story to <b>Transform</b> Your Leadership	<b>Dr. Timothy J. Tobin</b> , SHRM-SCP, Vice President of HR, <b>Marriott International</b>	マリオット・インターナショナルのHR担当VP、ジョージ・ワシントン大学他で、 <b>戦略的人材マネジメント、リーダーシップ開発</b> の教育経験をお持ちの人材マネジメントの博士。 <b>(Audio, pdf)</b>
07/01/2015 10:00 AM	Engaging and Integrating a <b>Global Workforce</b>	Beth McFarland, CAE, Director, Foundation Programs, <b>SHRM Foundation</b>	SHRM財団のリーダーとして、グローバルなHRMの将来を話すセッション。これは、SHRM財団の考え方であり、SHRM本体の考え方とは、必ずしも同じではない。 <b>(No Audio, pdf)</b>

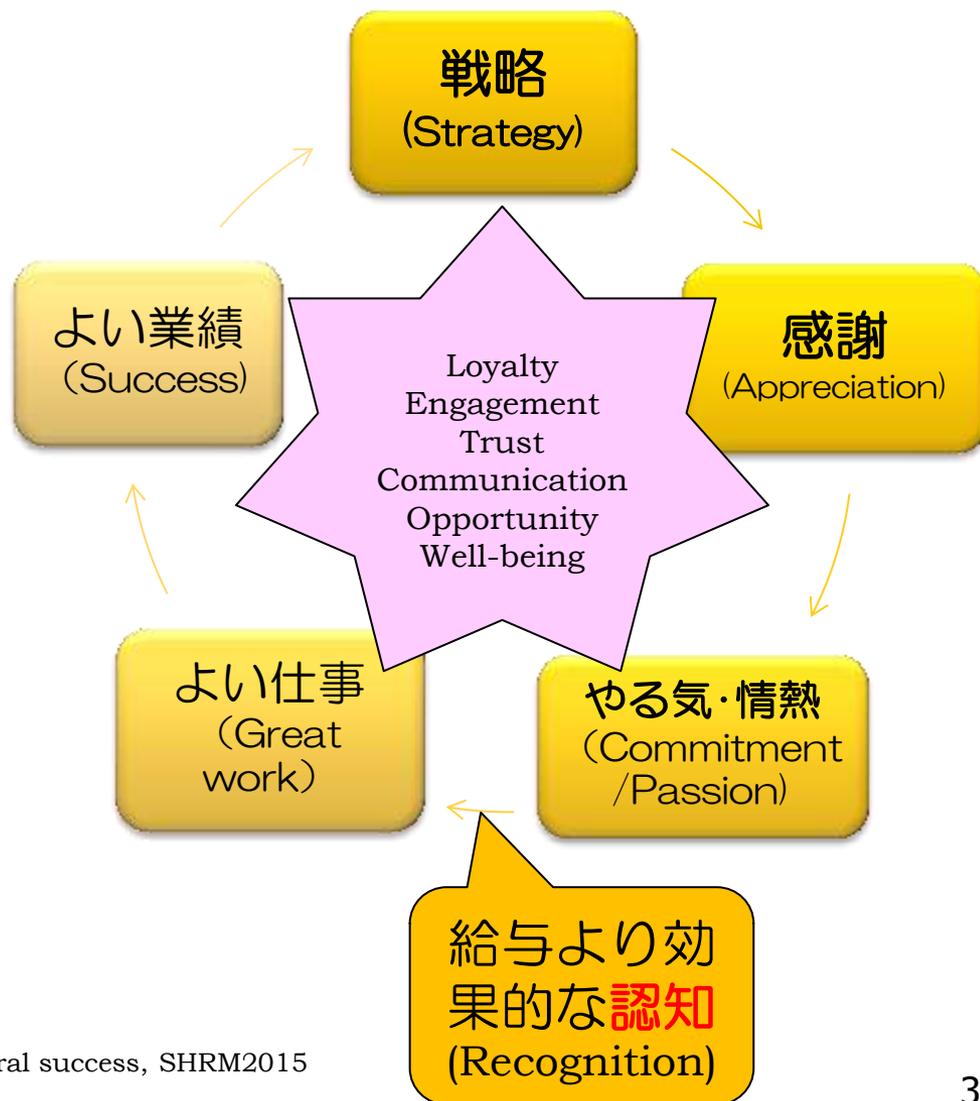
# SHRM2015、注目のセッション（４）

## イノベーション、企業文化

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/29/2015 10:45 AM	Personal Emotional Connections: How Truly Knowing Your People Creates a <b>Highly Engaged Workforce</b>	Jamie Naughton, Speaker of the house, <b>Zappos</b>	ザッポスは、如何にして、Culture of fun, respect and engagementを確立したのかを知ることができます。(No <b>Audio</b> , no pdf)
06/29/2015 01:45 PM	MASTERS SERIES: <b>Disruptive Thinking</b> : Fostering a <b>Culture</b> of Game-Changing Leadership	Luke Williams, Professor of Innovation, <b>NYU Stern School of Business</b>	イノベーションを専門のニューヨーク大学教授のセッション。今回は、Disruptive thinkingは、あらゆるリーダーに必須のスキルというが…。(No Audio, no pdf)
06/29/2015 02:00 PM	MEGA SESSION: It's The <b>Culture</b> , Stupid! Change Your Culture - Change Your Results™	Randy G. Pennington, CSP, CPAE, President, <b>Pennington Performance Group</b>	企業文化を創造する7つのレバーを紹介。本セッションでは、コミットメントを引き出し、やる気にさせる秘訣を学べる。特に、説明責任が重要だと説いている。(Audio, pdf)
06/29/2015 02:00 PM	<b>Adidas</b> : How They Created Their nWOW (New Way of Working), Company <b>Culture</b>	Gregg Tate, SHRM-SCP, GPHR, Senior vice president, Human Resources – Commercial, <b>Adidas Group AG</b>	Adidasの行動指針である”nWOW”とは、Open & Honest, Fact-Based, Non-Political, Collaborative, and Efficientの5つの基本コンポーネントからなり、経営幹部から社員にいたるまで、徹底して実践されている。これをどのように進めているかを紹介するセッション ( <b>Audio</b> , pdf)
06/29/2015 04:00 PM	MEGA SESSION: <b>The Leader's Legacy</b> : Managing Your Impact on Your Company's <b>Culture</b>	Mary Faulkner, Head of Talent, <b>Denver Water</b>	レガシーを産み出すプロ・アクティブな手法を紹介。(Audio, pdf)
07/01/2015 10:00 AM	MEGA SESSION: Go Inside <b>Facebook's Strategy</b> to Grow, <b>Innovate</b> , and Engage	Bill McLawhon , Head of Executive Development, <b>Facebook</b>	SNS業界のなかで、最も革新的とされるFacebook社では、更なるイノベーション、成長、エンゲージメントのために、6タイプのコーチングプログラムを活用している。(Audio, pdf)
07/01/2015 11:30 AM	Capturing the Power of <b>Culture</b> : Creating a Sustainable Competitive Advantage	Ron Kaufman , Founder , <b>UP! Your Service</b>	世界的に著名な「 <b>企業風土</b> 」の講師。多くの事例をもとに、企業風土の重要性を解説するセッション。(No Audio, pdf)

# エンゲージメントは、ゴールではない！

- 社員を**どれだけやる気にさせた**かで、新たな発明や、創造的な商品が生まれ、会社は成長する
- 目的意識のある意味ある**認知**や**新たな挑戦の機会**が、給与より効果がある
- 学習の機会から、責任感が育ち、他の人にも貢献しようとするようになり、その結果、**認められる**ように！



# SHRM2015、注目のセッション（5）

## タレント・マネジメント、タレント獲得、企業ブランド

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/29/2015 07:00	Making Life Matter: The Role of <b>Employer Brand Management</b> in <b>Organizational Transformation</b>	David Henderson , Chief talent officer and senior vice president, Human Resources Global Functions, <b>MetLife</b>	世界での有名なメットライフ社のブランドイメージは、どのように確立されたのかをタレント・マネジメント担当の上級副社長から聞ける貴重なセッション (No Audio,pdf)
06/29/2015 10:45 AM	The Changing Nature of Work and the Worker: <b>Four Global Trends</b> Impacting HR Strategy	Gary Kushner, SPHR, CBP, President and chief executive officer, <b>Kushner &amp; Company</b>	これからの会社の競争優位を達成するには Talent acquisition, <b>talent management</b> , and engagementが、決め手になる。 <b>(Audio,pdf)</b>
06/29/2015 11:10 AM	The <b>Aging Workforce</b> : Leveraging the Talents of Mature Employees	Mark J. Schmit, Ph.D., SHRM-SCP, Executive director, <b>SHRM Foundation</b>	<b>ベテラン人財</b> の再活用を考えることは、組織にとっても非常に役立つ試みです。 <b>(Audio,pdf)</b>
06/29/2015 02:00 PM -	Driving Business Outcomes through <b>Talent Management</b> and Workforce Strategies	Joseph Cabral, Chief Human Resources Officer, <b>Cleveland Clinic</b>	世界130ヶ国、42,000名の従業員を抱える大医療機関でのタレント・マネジメントの導入事例。 <b>(Audio,pdf)</b>
06/30/2015 10:45 AM	Driving <b>Talent Acquisition Transformation</b> : Evolution of an RPO Partnership	Victor Maciak, Vice president, Talent Management, <b>Ricoh</b>	採用業務を外注している米国リコーは、どのように採用を進めているのか、 <b>Recruitment Process Outsourcing (RPO)</b> の概要を紹介します。 <b>(No Audio,pdf)</b>
06/30/2015 10:45 AM	Recruiting ROCKS! <b>Talent Acquisition</b> : Taking it Up a Notch	Jeremy M. Eskenazi, SHRM-SCP, SPHR, Managing principal, <b>Riviera Advisors, Inc.</b>	リクルートコンサルの哲学とは？ カスタマーサービスなのか、コンサルなのか？ 候補者との関係はどうあるべきか？ 採用コンサルと目指す方、必見。 <b>(Audio,pdf)</b>
06/30/2015 02:15 PM	EXECUTIVE EXCHANGE: <b>MGM Resorts</b> : What is it Worth to You to Keep Your Top Performers?	Michelle DiTondo, Senior vice president, Human Resources, <b>MGM Resorts International</b>	MGMリゾートでは、顧客維持の手法をそのまま、社員にも適用して、成果を上げている。すでにタレント・マネジメントを導入しており、その進化系となっている。 <b>(No Audio, pdf)</b>
06/30/2015 04:00 PM	The <b>SHRM Competency Model</b> : Nine Critical Competencies for HR Success	Kari Strobel, Ph.D., Director, HR Competencies, <b>SHRM</b>	グローバル タレント・マネジメントの基盤となる <b>SHRM コンピテンシー</b> をSHRM幹部が解説するセッション。 <b>(Audio,pdf)</b>
07/01/2015 11:30 AM	Stand Out: How <b>Small Businesses</b> Can Leverage Their Strengths to Attract Top Talent	Lindsay Nelson , Manager, Client Insights , <b>Great Place to Work</b>	1000名以下の中小企業において、有能なタレントを惹きつけているのかをトップ100との違いを比較。中小企業トップ50を事例にその違いを考える。 <b>(Audio,pdf)</b>

# MetLifeでのタレント調査

タレントマネジメントの着実な導入で、離職対策と同時に、  
企業ブランドを強化し、**優秀な社員の獲得を容易に!**

## GATHERING INSIGHTS

## CONCLUSIONS

Surveys and  
Interviews

External  
Benchmarking

Data  
Analysis

- We did not have all the leaders we needed to deliver this strategy
- Our existing processes were not going to get us there
- Critical mindset shifts were required to get us to world-class

MetLifeタレント調査の結果

1. 戦略を実践できる**人材の不足**
2. 現在のプロセスのままでは、**戦略の実現は、難しい**
3. 世界クラス並になるためには、**意識改革が不可欠**

入社最大の理由は、「**キャリア達成の機会を掴みたい**」で、  
離職最大の理由も、「**挑戦する機会がない**」

**キャリア達成への支援を強化し、  
企業ブランドを高めることで、  
離職対策と優良人材の獲得を実現!**

**タレント・マネジメント  
の着実な導入**

WHY DID YOU COME TO METLIFE?

WHAT IS THE REASON YOU ARE LEAVING METLIFE?



SOURCE: Exit interviews with departing employees at level 31 and above

# 生保業界に関する誤解を軽減し、 企業イメージの改善が急務に！

Universum若者に対する企業ブランド調査で、MetLifeは、何と137位

課題：これをどう上げるのか？  
→ タレントマネジメントの導入



Source: Universum US Professional Survey 2011 (6,698 young professional respondents). Quotes from interview with search

ニューヨーク、マイアミ、アトランタ  
での卒業生、学生調査

1. Misunderstanding of role of insurance
2. Limited brand recognition
3. Industry seen as traditional, slow-moving
4. Lack of career growth
5. Safe but boring industry
6. Life insurance associated with negative terms

## 企業ブランドを高めるための留意点

1. ビジネスリーダーの意識改革
2. 適切な市場調査を実施
3. グローバル市場に進出して、企業イメージ向上の努力を
4. 自分の力を把握して、それを理解してもらう必要
5. 企業ブランドの改善と優秀人材の獲得、業績の改善との関係性に注意を

# お任せでは、進まない医療改革

## NPO主導で情報共有を推進する米国の医療改革

米国の一向に進まない、医療改革を現在、NPO主導で推進しており、その基本方針を**医療改革推進センター-NCHL (National Center for Healthcare Leadership)** から発表し、地域の医療機関大手と協力して、推進しています。

その優良モデルである9団体と4協議会が協力して、現在進めています。

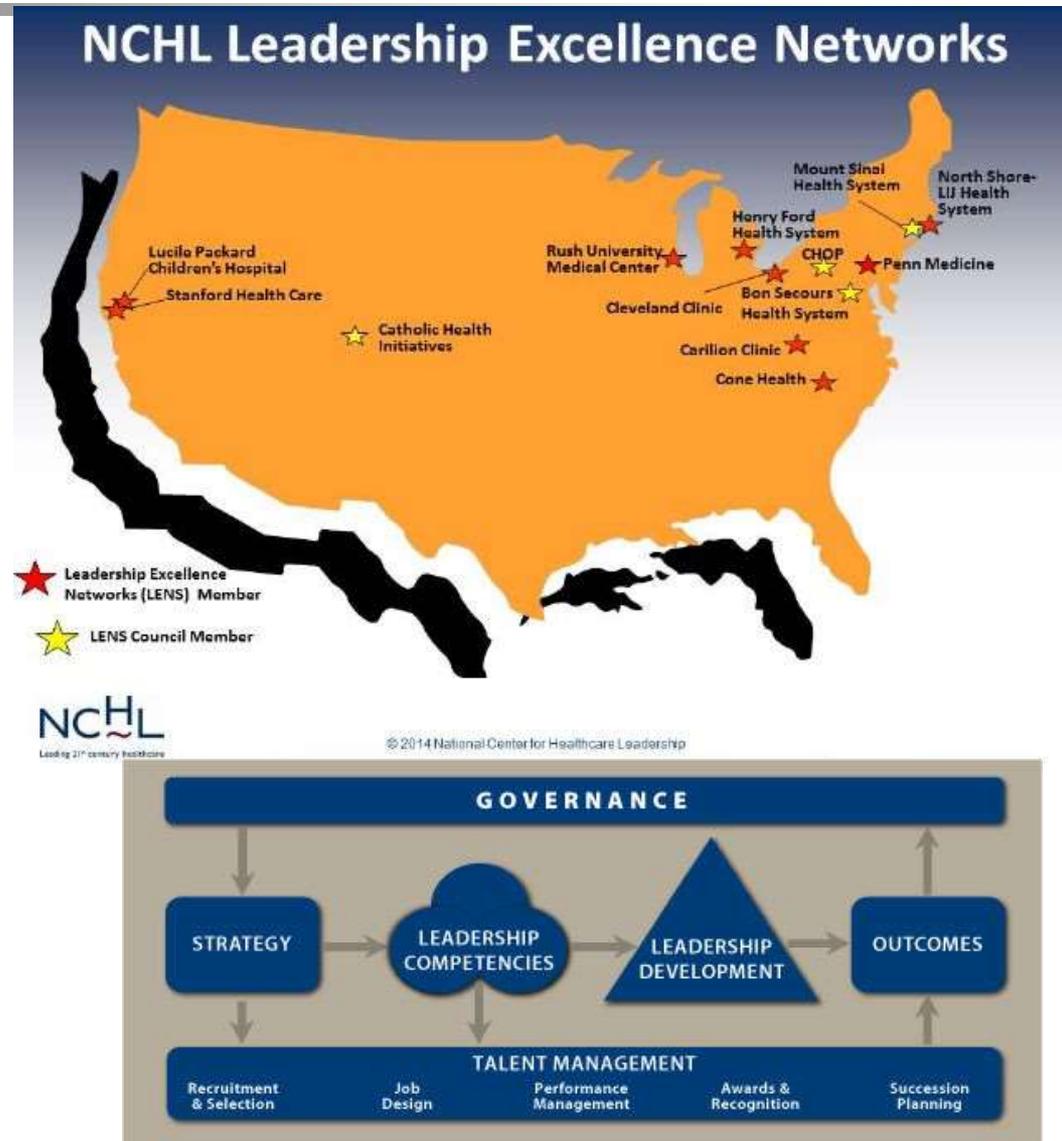
SHRM2015では、この中の2団体から、活動報告がされました。

米国版産学協同の事例と言えます。

■ **Cleveland Clinic & Baldwin Wallace College, Samson Global Leadership Academy**

■ **Catholic Health Initiative & University of Denver**

NCHLの基本方針として、**タレントマネジメントを実現することを最優先課題**としており、そのために、**優れたリーダーシップ**が求められ、その実現に必要な**コンピテンシー**も明確にしています。



# 米医療改革推進センターNCHLでは、 タレント・マネジメントのスムーズな導入への10の指針と リーダーに必要なコンピテンシーを発表！

NCHL(National Center for Healthcare Leadership)が推奨するタレント・マネジメントの導入で徹底すべき視点とは！

1. タレント・マネジメントは、最優先施策であることを明確に伝えよ
2. 組織が目指す戦略とタレント・マネジメントとは強い繋がりがあることを伝えよ
3. 上級幹部を広く巻き込み、組織の障害とならない様にする
4. Health Leadershipコンピテンシーモデルを示し、組織の最優先事項とせよ
5. 採用においても、このコンピテンシーを重要な価値観として重視すること
6. 本コンピテンシーに対する適性を評価し、不足する人材には、その補強を促す
7. HiPoに対しては、仕事範囲を拡大して、新しいスキルの習得を促せ。
8. 個別の人財に対しては、その専門性を高めるための挑戦の機会を提供せよ
9. 将来のリーダー候補には、これを含めた開発計画を実践させよ
10. 継続的な効果測定を行い、評価にも反映させよ

## NCHL が推奨する Leadership Competency Model



# Cleveland Clinicの成功要因は、高度なタレント・マネジメントの実現 人財の質こそが、生き残りでの最大の秘訣

- 概要：Cleveland Clinic（クリーブランド・クリニック）は、オハイオ州クリーブランド市に本拠地を置き、研究と教育を基に臨床と医療ケアを統合させた非営利医療機関です。現在、世界90ヶ国から患者を引き受け、7地域に、8病院、16の教育・支援センターが存在、従業員総数は、44,000名
- 設立：1921年
  - “協力” “思いやり” “革新” の3つの軸を原則とした優れた医療ケアを提供するという信念をもった4人の著名な医師により創設
  - NPO法人医療改革推進センターNCHLの中核メンバーとして活躍
- 特徴：
  - 心臓科は全米病院ランキング10年間連続で第一位
  - “アメリカのベストホスピタル” ランキングでは、クリーブランド・クリニックは、心臓部門で全米病院ランキング第一位
  - ACE抑制薬（アンギオテンシン転換酵素の阻害剤：抗高血圧薬）治療部門で2001年に、心臓発作治療部門で2003年に表彰
- タレントマネジメント導入の背景
  - “協力” “思いやり” “革新” の3つの軸を原則とした優れた医療ケアを提供するという信念を実現するため
  - 患者からの不満の多発により、10年で20病院が閉鎖された。地域とのきづなを構築し、信頼感を高めるには、人財の質が最優先するとの信念を持ち、この実現のため、タレント・マネジメントを導入
  - NPO法人医療改革推進センターNCHLの中核メンバーとして、TMを推進
- 活動の基本方針
  - 収支の62%は、人財から。
  - ビジネスの継続性は、信頼感の確立
  - 患者満足と従業員満足は、密接な関係が。
  - 医師、技士、看護師リーダーを育てる必要性
  - 準備の徹底度の改善、情報の透明性を高める
  - 個人のパフォーマンスを見える化して、皆で改善する風土を確立

# Cleveland Clinicでの TMに関する幹部報告のサマリー

Region Name/Facility Name:						
Management Summary						
Leader Type	Performers				TBA**	
	High	Medium	Low*			
Total Number of Leaders:	130	30	50	20	30	
Total Front-Line Leaders:	100	20	40	20	20	
Total Leader-of-Leaders:	30	10	10	0	10	

1. Total # of Leaders (130) equals '180 Assessment' invited leaders (130) and remaining leaders (0)  
2. TBA Includes remaining leaders to be assessed

Talent Tracking						
Tracking Period	To Be Assessed	Plan to be Developed	Promote	Grow	Reassign	Exit
July - Aug.	30	56	10	19	12	3
Sept. - Oct.	20	30	16	10	8	2
Nov. - Dec.	10	20	13	7	0	0
<b>YTD Total</b>			39	36	20	5

High Performers						
Tracking Period	To Be Assessed	Plan to be Developed	Promote	Grow	Reassign	Exit
July - Aug.		30	0	0	0	0
Sept. - Oct.		20	10	2	3	0
Nov. - Dec.		10	10	5	0	0
<b>YTD Total</b>			20	7	3	0

Medium Performers						
Tracking Period	To Be Assessed	Plan to be Developed	Promote	Grow	Reassign	Exit
July - Aug.		20	10	14	5	1
Sept. - Oct.		5	6	5	3	1
Nov. - Dec.		5	3	2	0	0
<b>YTD Total</b>			19	21	8	2

Low Performers						
Tracking Period	To Be Assessed	Plan to be Developed	Promote	Grow	Reassign	Exit
July - Aug.		6	0	5	7	2
Sept. - Oct.		5	0	3	2	1
Nov. - Dec.		5	0	0	0	0
<b>YTD Total</b>			0	8	9	3

Rating Summary		
180 Assessment Manager Rating:	3.8	
	Frontline	Leader of leaders
Highest Competency:	Building Credibility Resiliency	Building Credibility Resiliency
Lowest Competency:	Developing People Planning and Organizing	Developing People Planning and Organizing
Performance Mgmt Review Rating:	Exceeds	Meets
	Does Not Meet	
# of Leaders	15	80
		5



High Potential Snapshot		
	Alumni	Current
High Potential Leaders	25	15
Potential Nominee		6

Workforce Commitment Snapshot	
Workforce Commitment Indicator:	4.1
Action Planning Readiness:	78

Key Initiatives	
<i>Example text - Leadership development initiative is in place to support the medium at risk performers.</i>	

有力4社は、タレント・マネジメントを導入することで、企業ブランド価値を高め、優秀人材の獲得に力点！

# Focusing on Talent Management



**Key Principles**

- eBay values 3 behaviors as the foundation for leadership expectations

**Expectations of Leadership**

**The Leadership Pipeline**

**Key Principles**

- As leaders move through ranks, across the pipeline, new skills, expectations, and capabilities are required
- Targeting development at key HRM levers and when it is critical to accelerate leader success

**The Agility Model of Potential**

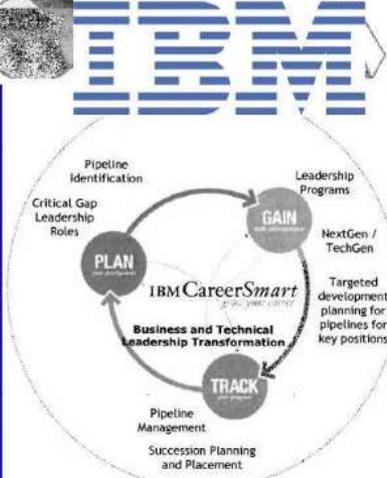
**Key Principles**

- Using a consistent and holistic lens to better position to succeed
- Proactive assessment increases the probability of placing leaders in situations where they can succeed

**Integrated Development Framework**

**Key Principles**

- While experience is the best (proven), a balanced approach to development is ultimately required



**IBM CareerSmart**

Business and Technical Leadership Transformation

Targeted development planning for pipelines for key positions

Pipeline Identification

Critical Gap Leadership Roles

Leadership Programs

NextGen / TechGen

Pipeline Management

Succession Planning and Placement




**KNOW**

- Individual Assessment
- 360 Feedback
- Personality Assessment
- Performance Review
- Business Simulation
- 'A Day in the Life' PAR Ratings

**MOVE**

- Roles & Careers
- Critical Positions
- Career Paths
- Develop2Lead
- Developmental Assignments
- Executive Travel
- Action Learning
- Technical Assignments
- Global Leadership Assignments
- Selection & Placement
- External Hiring
- Internal Slating
- Onboarding

**GROW**

- Talent Visibility
- PAR Sessions
- Talent System
- Core Development
- Compliance
- Ethics
- Insider Trading
- Diversity
- Walmart Finance
- Mentoring
- Proactive Development
- FD-Development
- Internal Education
- Internal Programs

**PERFORMANCE AND DEVELOPMENT PLANS**

Process to invest and drive for results

Paraded on capability for results and output

Requires to learn and continuously improve

Use remaining talent to qualify

Robust focus on read of displaced roles

Support for individuals and the business bottom line

**SHARED VALUES**

Integrity, Customer Service, Everyday Low Prices, Respect for the Individual, Environmental Stewardship, Community Support

**COMPETENCIES**

Global Thinking and Problem Solving	Organization
Business Acumen	Collaborative and teamwork
Relationship and Developing Others	Dealing with ambiguity
Customer Focus	Substance/Practical

**PERSONAL ATTRIBUTES**

Integrity and Trust	Work Ethic	Sound Judgment
Intellectual Honesty	Optimism	Proactive
Humble	Courage and Conviction	Sense of Purpose

# Cleveland Clinicでの患者反応分析

Priority Indicators	Current Data	Targets			Trends
<b>1 Patient Experience (Press Ganey)</b>	Rolling Average (Apr 08 - Jun 08)	Annual Threshold	Annual Goal	Annual Stretch Goal	3 Month Trend
• Likelihood to Recommend (Inpatient Score)	85.6	85.6	86.0	86.9	
• Likelihood to Recommend (Inpatient Percentile)	23	21	27	38	
<b>2 Quality</b>	Apr 08 (Preliminary)	Annual Threshold	Annual Goal	Annual Stretch Goal	3 Month Trend
• CMS Blended (AMI, PNE, HF, SCIP)	97.4%	85.0%	90.0%	95.0%	
<i>Blended = applying a weight of 75% to the CMS overall (AMI, PNE, HF) and 25% to SCIP.</i>					
<b>3 Financial Performance</b>	YTD Actual	YTD Threshold	YTD Goal	YTD Stretch Goal	3 Mo. Variance (YTD Actual to YTD Goal)
• Operating Margin (in thousands)	\$ 29,939	\$ 16,825	\$ 18,694	\$ 22,433	
<b>4 Productivity</b>	YTD Actual	YTD Threshold	YTD Goal	YTD Stretch Goal	3 Mo. Variance (YTD Actual to YTD Goal)
• Reduction in Excess Days	16,170	7,237	9,649	12,061	
<i>favorable/(unfavorable)</i>					
Current data meets or exceeds goal Current data does not exceed goal					

# SHRM2015、注目のセッション（6）

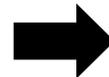
## HR Metrics, HR Analytics, Measurement

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/29/2015 07:00 AM	Groundhogs Aren't the Only Ones Who Can Predict the Future: Using <b>Analytics</b> to <b>Improve Performance</b>	Paul Karlzen , Director, HR Information & Evaluation, <b>Catholic Health Initiatives</b>	デンバー大学と協働で予想分析に挑戦したセッション。病院職員の勤務データを参考に、将来の人財指標を予測して、改善を図るプロジェクト。苛酷な勤務状態の改善に役立つケース。(Audio,pdf)
06/29/2015 10:45 AM	<b>Talent Acquisition Transformed</b> : Driving Innovation from <b>Methods</b> to <b>Measurement</b>	Matt Kaiser, Employer branding and social media specialist, <b>Ericsson</b>	タレント獲得での革新的手法を考えるセッション。いくつかの挑戦的なテーマに対して、外部人財も含めて、自らのやり方をSNS内にて、語ってもらい、採用にも活用するもの。将来の夢を語ることで、将来を切り開く良いきっかけにするもので、会社のイメージアップにもつながる。(Audio,pdf)
06/29/2015 04:00 PM	Understanding <b>Metrics</b> : How to Connect <b>HR's Goals</b> to Your <b>Business' Strategy</b>	Ryan Kohler, SPHR, Chief executive officer, <b>ApplicantPro</b>	組織のゴールを達成することで、果たしてビジネス戦略が達成出来るのか、付加価値を実現することで、更なる改善が可能なのか？HRメトリックスの本質を理解し、それが達成したら、何が得られるのでしょうか？HRメトリックスとビジネス戦略をリンクを高めるため、 <b>人事は、どんな役割を果たすべきなのか？</b> (Audio,pdf)
06/30/2015 07:00 AM	Intelligent Unemployment Claims: A <b>Southwest Airlines</b> Case Study	Kevin Minchey, Labor & employment attorney, <b>Southwest Airlines</b>	応募者が殺到するサウスウエスト社で、行なわれている不採用クレーム対策法を学べる。(Audio,pdf)
06/30/2015 10:45 AM	MEGA SESSION: Optimizing HR Strategy for <b>Organizational Effectiveness</b>	Gary Kushner, SPHR, CBP, President and chief executive officer, <b>Kushner &amp; Company</b>	4つのヘルスケア団体の代表経験者から、組織内での人財の効果を判断するポイント、適切な人財指標は何かを学べる。また、最高の戦略レベルに到達するには、どうすべきかを学べる良い機会。(Audio,pdf)
06/30/2015 04:00 PM	Getting the C-Suite's Attention: Seven Strategies to Transform from <b>HR Leader</b> to <b>Business Leader</b>	Jennifer McClure, President, <b>Unbridled Talent, LLC</b>	人事戦略と組織戦略との整合性、効果的なピープル戦略を通して、問題解決するには？、ビジネス指標を通して、組織目標の達成度を見るには？、組織の意思決定に影響をあたえる核人財との戦略的関係性を構築できるビジネスリーダーになるには？(Audio,pdf)

# 予測分析 Predictive Analyticsを可能にする Catholic Health Initiativeの医療データの活用

## What is **Catholic Health Initiative** ?

- 使命：教会の支援活動として、医療活動を推進するNPO団体として1996に設立
- ビジョン：105の病院の他に、30箇所の地域サービス機関、看護師養成機関を保有
- 活動の特徴：NHCLのメンバーとして、組織内でのビッグデータを共有し、患者の予測分析に力をいれている。そのレベルは、アマゾンやネットフリックス並と言っている。
- 提携機関：デンバー大学との協力により、Capstone Programを開発し、デンバー大学修士課程に、ビジネス・アナリティクスの1年コースを新設した。



# CHIの人財予想分析は、多くの大学ネットワークで活用！

## CHIでのHR Analytics導入での留意事項

1. **Create** an information of **vision**
2. **Align** to **business strategies**
3. **Follow** an **analytics maturity model**
4. **Define** a **common HR Business language**
5. **Identify** a **specific business opportunity**
6. Partner with a **University's business Analytics program**
7. **Understand Big Data**
8. **Understand Predictive Analytics**
9. **Focus** on **actionable information only**
10. **Tell** a **story**, don't use Excel spread sheets



## Business analyticsを共有する大学ネットワーク



# SHRM2015、注目のセッション（7）

## 人財獲得、人財維持（リテンション）、給与とベネフィット

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/29/2015 07:00 AM	Coconino County's Mature Worker <b>Recruitment</b> & <b>Retention</b> : Looming Workforce Trend Turned Opportunity	Erika Philpot, PHR, Assistant human resources director, <b>Coconino County</b>	変化する戦力に応じて、新しい職場を提供するかの仕組みづくりを行い。ベテラン人財の維持をする手法を紹介。 ( <b>Audio</b> , pdf)
06/29/2015 04:00 PM	<b>Global versus Local in Pay and Benefits</b> : The Best of Both	Robert J. Livingston, Vice president, Global Compensation & Benefits and Employee & Labor Relations, <b>P &amp; G</b>	P&G 25年の経歴をもち、現在副社長のリビングストン氏から、過去5回のM&Aの経験から、トータルリワード及び認証システムの重要性を聞くことができます。 (Audio,pdf)
06/29/2015 04:00 PM	Raising the Bar: Effective Practices for Hiring, Recruiting and <b>Retaining Qualified Individuals</b> with Disabilities and Veterans	Colet Mitchell , Lead policy analyst, <b>U.S. Department of Labor, Office of Disability Employment Policy</b> (ODEP)	障害者、障害あるベテラン人財の採用、活用、法令対策。 (Audio,pdf)
06/29/2015 02:00 PM	Helping Employees Achieve <b>Financial Wellness</b> : A Roadmap to Success	Jeffrey P. Tulloch , Vice president, <b>MetLife</b> PlanSmart®	米国最大の生命保険会社であるメットライフでの教育資金の支援、特別な戦力の訓練プログラム、等々、現在実施されている各種のサポートプログラムを紹介する。 ( <b>Audio</b> )
06/30/2015 10:45 AM	EXECUTIVE EXCHANGE: The Inner Workings of <b>Cirque du Soleil</b>	Lou D'Angeli , Senior director of Marketing and Public Relations, <b>Cirque du Soleil</b>	ラスベガスで同時に8つの講演を実施する劇団シルクドソレイユ。運営上の課題が、どのような点なのかを知ることができます。 ( <b>No Audio</b> , brief pdf)
06/30/2015 02:15 PM	State of <b>Benefits</b> in the Workplace: An Update on Best Practices and Trends for 2015	Evren Esen , Director, Survey Programs, <b>SHRM</b>	SHRMのベネフィット関連調査結果をベースに、最近の動向を学べます。 ( <b>Audio</b> , pdf)
06/30/2015 02:15 PM	What CEOs Think About <b>2015's Top Workforce Issues</b>	Matt Ferguson, Chief executive officer, <b>CareerBuilder</b>	米国トップ企業2015年版調査報告を参考に、今後力をいれるべきタレント獲得、報酬、人財維持戦略を聞けます。
07/01/2015 11:30 AM	Managing and Retaining the <b>Multigen Workforce</b>	Lance Jensen Richards, SHRM-SCP, GPHR, SPHR, Vice president, Innovation, <b>Kelly Services</b> , Inc.	世代や国籍を越えて、採用と維持をする手法を長年の経験から説くセッション。シンガポールを拠点に、バンコクの大学でも教鞭を奮い、世界の多くで講演をしており、Work4.0と共に注目されるセッション。 (Audio,pdf)

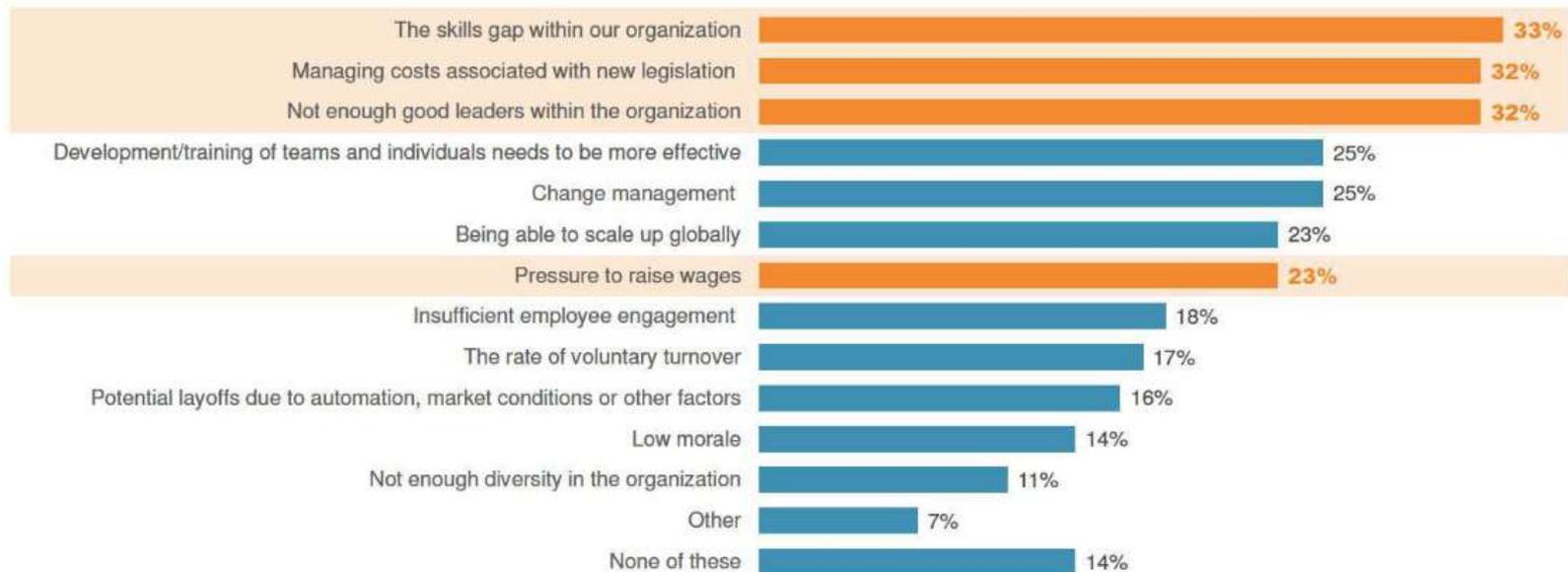
# SHRM2015、注目のセッション（8）

## Social media、new trends 他

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/29/2015 07:00 AM	MEGA SESSION: The <b>Future of HR</b> : Thinking and Talking Strategically	J. Lenora Bresler, J.D., SHRM-SCP, SPHR, Owner, <b>Bresler Training, LLC.</b>	国立話者協会の認定スピーカーとして登録されたベテラン講師。スチープン・コピーとMission possibleを共著。 ( <b>Audio</b> ,pdf)
06/29/2015 10:45 AM	<b>Social</b> Business: Social Media Concepts Throughout the Employment Lifecycle	Joe Rotella, SHRM-SCP, SPHR, Chief technical officer, <b>Delphia Consulting, LLC</b>	今後は、採用にソーシャル・メディアを活用するだけでなく、ソーシャル・ビジネスや従業員の人生にも大きな変革を呼び起こし、会社を変革できるという。 <b>ソーシャル・メディア</b> のポジティブな活用法を紹介している ( <b>Audio</b> ,pdf)
06/29/2015 07:50 AM	Making the Most of Your <b>Social Media</b> Presence	Andrew Morton, Director, Social Engagement, <b>SHRM</b>	SHRMのディレクターが自ら行うセッション。 ( <b>Audio</b> ,pdf)
06/29/2015 10:45 AM	Talent Acquisition Transformed: Driving <b>Innovation</b> from Methods to <b>Measurement</b>	Matt Kaiser, Employer branding and social media specialist, <b>Ericsson</b>	タレント獲得での革新的手法を考えるセッション。いくつかの挑戦的なテーマに対して、外部人財も含めて、自らのやり方を <b>SNS</b> 内にて、語ってもらい、採用にも活用するもの。将来の夢を語ることで、将来を切り開く良いきっかけにするもので、会社のイメージアップにもつながる。 ( <b>Audio</b> ,pdf)
06/29/2015 10:45 AM	The Changing Nature of Work and the Worker: Four Global Trends Impacting HR Strategy	Gary Kushner, SPHR, CBP, President and chief executive officer, <b>Kushner &amp; Company</b>	HR戦略の専門家が、今後のタレント獲得、タレント・マネジメント、エンゲージメントは、どうなるのかを話すセッション。今後の企業の成功の鍵になると言う。(No <b>Audio</b> ,pdf)
06/30/2015 02:15 PM	What CEOs Think About <b>2015's Top Workforce</b> Issues	Matt Ferguson, Chief executive officer, <b>CareerBuilder</b>	CEOが戦力強化のためにどんな挑戦をすべきかを考えます。タレント獲得、報奨、人財開発、人財維持に関しては、沢山の情報がありますが、これをどう判断するべきか。 ( <b>Audio</b> ,pdf)
06/30/2015 02:15 PM 07/01/2015 10:00 AM	How You Can Use <b>LinkedIn</b> Data to Hire Better, Faster	Brendan Browne, Senior director of Global Talent Acquisition, <b>LinkedIn</b>	タレント獲得に非常に有効だということで、注目されるLinkedIn。LinkedInの上級取締役が、米国、中東、アジア地域での活用事例を紹介するセッション。 ( <b>Audio</b> ,pdf)
07/01/2015 10:00 AM	Impact of <b>Social Media</b> in the Workplace: Untangling the Web of Rights, Risks and Best Practices	Brenda S. Kasper, SPHR-CA, Partner, <b>Kasper &amp; Frank, LLP</b>	ソーシャル・メディアの社内利用での法律対策。ソーシャル・メディアの活用方針での注意事項、NLRB方針の概要。 ( <b>Audio</b> , pdf)

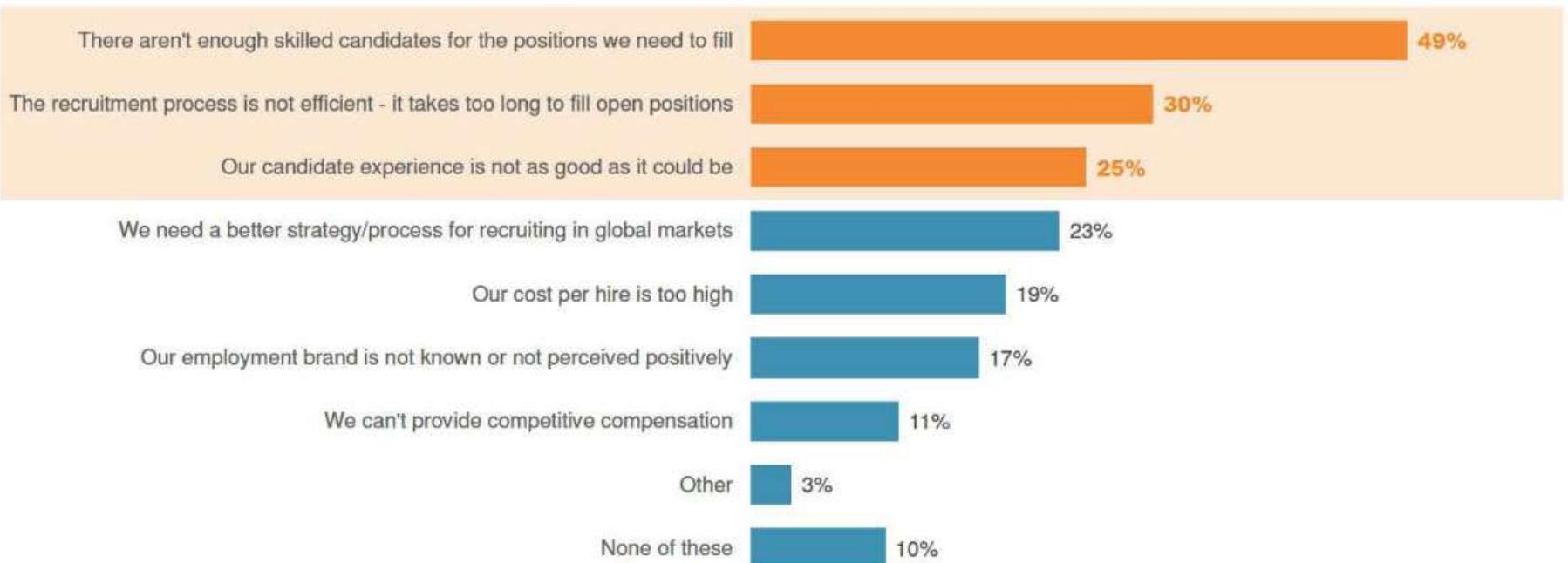
# グローバル人材マネジメントでの4大経営課題

1. 適切な能力のある人財を探す必要がある所が約半数、12週間待ちのところ、37%
2. 新体制に伴う人件費の上昇
3. 組織内に良いリーダーが不足
4. 人材開発の効果性・効果性を改善する必要性！



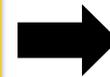
# 採用時の4つの課題

1. 応募者の中に、十分なスキルのある人材がいない
2. 採用プロセスの効率性、採用時間、採用技術に問題
3. 応募者の質の低下、採用品質が問われている
4. グローバル市場での採用を戦略的に進める

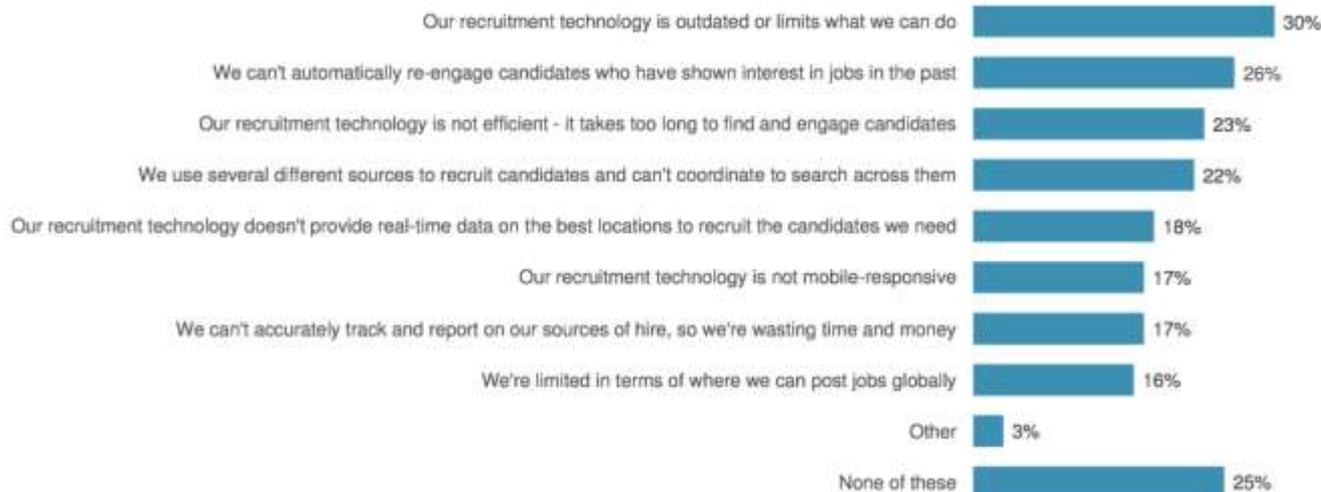


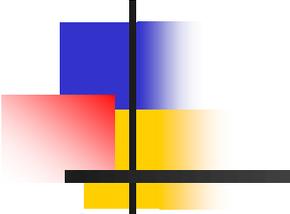
# 採用効率と採用技術の抜本的な革新が必要！

- 採用技術の陳腐化（Linked Inの活用）
- 過去の応募者への取り組みが不十分
- 採用時間がかかりすぎ
- 複数の採用ルートでの調整と改善
- データの陳腐化→リアルデータ表示



1. 新規人材に関するパフォーマンス データに基づく品質管理
2. 従業員満足度の改善





# i4cpが推奨する4つの人事の質 (Quality Metrics of HR)とあるべき評価の視点

## ■ 採用の質(Quality of Hire)

- 1タイプの人間で間に合うわけではないので、配属後に、職場との整合性を確認
- 過去の履歴ではなく、「これから伸びる資質とその後の努力度」を見ているか？  
→人事では、予測分析と現状の乖離を見て、更なる改善に心がけているかを評価するべきもの。

## ■ 十分な生産性を上げるのにかかる時間(Time to full productivity)

- 採用までにかかる時間ではなく、「必要なスキルを学び、経験者として、職場で最大限の生産性をあげられるまでの時間」を測定  
→「即戦力」の度合いが採用面では、重視され、この実績が、人事での重要な評価項目に！

## ■ 異動の質(Quality of Movement)

- 「モチベーションをあげる」ために行った社内での異動であり、日本企業で行なわれているような定期人事異動とは、本質的に違う。異動の目的が明白で、本人の希望を満たせて、やる気がたかまったかどうかも重要な要素になる
- 実際は、昇格率(Promotion rate)、異動後の離職率等も指標として使われる  
→ 異動の回数ではなく、モチベーション度合い、昇格率、異動後の離職率で評価されるべき。

## ■ 摩耗の質(Quality of Attrition or Separation)

- 従来型の「摩耗の質」人材指標：定期離職率、不定期離職率、全摩耗率、全体の維持率 他
- 戦略的な「摩耗の質」人材指標：初年度離職率、グレード別/給与別/地域別離職率、HIPOの離職率等から、離職率の偏りをつかむための情報を入手して、原因分析をする  
→離職率は、全体の比率ではなく、「職場での離職の原因が改善されたかどうか」で、評価されるべき。

# SHRM2015、注目のセッション（9）

## International HR、グローバル人財

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/29/2015 10:45 AM	Managing a <b>Global</b> Workforce During Times of Change: M&A, Organic Growth and Spin Offs	Steve Fussell, Executive vice president of Human Resources, <b>Abbott Laboratories</b>	Nestle and Shell社で、長年人事を担当し、Human Resource社のVPとして活躍。グローバル問題に詳しく、グローバル企業が直面する各種の課題にどう対処するべきかを考えるセッション。(Audio, pdf)
06/29/2015 10:45 AM	HR's Role in Developing Braskem as a Global Company	Marcelo Arantes , Global vice president, People, Organization and Procurement, <b>Braskem</b>	ブラジルの多国籍企業のブラスケンの副社長が、ブラスケンの掲げるグローバル企業の役割を聞けるセッション。(No Audio, pdf)
06/29/2015 04:00 PM	The <b>Global</b> Assignment: Components of a Successful and Compliant Expat Assignment	William David Wright, Partner, <b>Fisher &amp; Phillips LLP</b>	欧米諸国でのグローバル人財の雇用問題の専門家が各種のクレーン事例を参考に考えるセッション。(Audio, pdf)
06/29/2015 04:00 PM	<b>Global</b> versus <b>Local</b> in Pay and Benefits: The Best of Both	Robert J. Livingston, Vice president, <b>P &amp; G</b>	P&G 25年の経歴をもち、現在副社長ノリビングストン氏から、過去5回のM&Aの経験から、トータルリワード及び認証システムの重要性を聞くことができます。(Audio, pdf)
06/30/2015 07:00 AM	<b>“Think Global, Act Local”</b> : ATC's HR Strategy to Entering New Markets	Cesar A. Aguirre, GPHR, VP of HR, EMEA & Latin America, <b>American Tower Corporation</b>	グローバルな不動産放送会社でのパフォーマンス・マネジメントの事例。新規市場でのパフォーマンス・マネジメントの導入事例として役立つ。(Audio, pdf)
06/30/2015 10:45 AM	<b>Global</b> Employment Compliance Nightmares: Common, <b>Best and Worst Practices</b>	David W. Ellis, Partner, Kerry Weinger, Partner, <b>Baker &amp; McKenzie, LLP</b>	多国籍企業で、税金、雇用問題、セキュリティやデータ・プライバシー問題に詳しい専門家がグローバル企業として必要な条件を述べるセッション。米国・ブラジル・中国との比較が参考になる。(Audio, pdf)
06/30/2015 10:45 AM	Developing and Being More Effective <b>International</b>	Howard Wallack, MA, MSc, GPHR, Vice president, Global Business Development, <b>SHRM</b>	本セッションでは、グローバル・企業風土関連のSHRMコンピテンシーのベスト・プラクティスを紹介し、国際人財マネジメントの10の挑戦、効果的ビジネス関係を構築するための11のヒント。(Audio, pdf)
07/01/2015 11:30 AM	How to Build <b>World-Class HR</b> Around the World	Inga Masjule, Global executive HR director (CHRO) , <b>Walkers</b>	カナダ、フィリピン、中東、UK、ロシア、ケイマン島を含めて、20年に及びグローバルビジネスを通して、組織の規模、地域風土に応じた人事施策の取り方を学べる。(Audio, pdf)

# グローバル先進企業になるための人事改革 何から始めますか？

1. 世界共通のHR特有の課題をどう克服しようとしていますか？
  - **イノベーション**を産み出す職場にするための目標を設定し、どんな対策をうっていますか？
  - **ビジネスとの整合性(アライメント)**と**モチベーション**、**エンゲージメント**と**企業文化の融合度**を含めたACE調査の実施と改善目標の設定、改善策を！
  - **ソーシャル・メディア**は、規制するべきものではなく、如何に**ビジネスの結果に結びついている**のかの議論を、SNS上で進めていますか？
2. グローバル企業として認められるため、最新版の**パフォーマンス・マネジメント**と**タレント・マネジメントの仕組み**を導入し、効果的に運用していますか？
  - 各種のパフォーマンス・レビューの手法を導入し、**コーチング&人財開発型**に転換
  - 地域の事情を念頭に、地域の課題を解決し、ブランド価値を高めるため、積極的に**タレント・マネジメント**を導入していますか？（メットライフ、エリクソン、MGMリゾート等の事例）
  - **ダイバーシティ運動**に必須な雇用機会均等**EEO**の**基本的理念を包含してグローバル化を推進**していますか？（米国でのEEO規制、取締強化の事例多数）
  - **中小企業・小さな組織**でも普及を目指していますか？（Great Place to work他）
  - **ベテラン人財の活用**を、**タレント対策の核**にしていますか？（SHRM&SHRM Foundation）
3. 戦略的ビジネスパートナー**SBP**／リーダー**SBL**への転換を推進するため、HRプロの評価を**SBP/SBLベース**に転換しましたか？（現在の評価制度の見直しましたか？）
4. これらの改革を推進するHRプロを育てていますか？
  - まず、2015年に開始の新**SHRM Competency-based認定者**を育成せよ
5. 役立つ**HRアナリティクス**、**経営ダッシュボード**への転換が進んでいますか？
  - 経営判断に役立つ**経営ダッシュボード**（2014年発表のIBM、SAP、Pepco、エリクソン他）
  - 現場や顧客に注目した**HRアナリティクス**、**HRビックデータ**、**人感センサー**を活用したIoTの動き

# SHRM2015、注目のセッション（10）

## ダイバーシティ、インクルージョン、本物のリーダーシップ

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/29/2015 07:00 AM	The Black Guy in C-Suite: <b>Diversity</b> Hiring Practices	Marlin D. Smith , Director of Human Resources, Hendrickson Truck <b>Commercial Vehicle Systems</b>	米国企業では、 <b>ダイバーシティ</b> ・プログラムを開始した所があるが、このプログラムの長所/欠点を振り返ってみる。費用対効果ROIも測定したとのことなので、興味ある方には、貴重な情報でもある。(Audio, pdf)
06/29/2015 10:45 AM	MEGA SESSION: The 27 Challenges Managers Face: Step- By-Step Solutions to (Nearly) All of Your Management Problems	Bruce Tulgan, Founder and chairman, <b>RainmakerThinking, Inc.</b>	マネジャーが抱える27の問題に関する事例をデータベース化したので、同じ問題に直面した時には、同様の解決策を簡単に導き出せる仕組みを構築した。(Audio, pdf)
06/29/2015 14:00 PM	Everyday Bias: <b>Identifying</b> and <b>Navigating</b> Our Unintentional Blind Spots	Howard J. Ross, Founder and chief learning officer, <b>Cook-Ross, Inc.</b>	<b>ダイバーシティ</b> に関する10年及び研究・調査により、認知学上の画期的な洞察すべき点を確立したので、この内容を紹介するセッション。(Audio, pdf)
06/29/2015 14:00PM	MEGA SESSION: Keeping it Real: The What, Why and How of <b>Authentic Leadership</b>	Jason Lauritsen, <b>Best Place to work</b> , Joe Gerstandt, <b>Talent Anarchy</b>	10年以上前から、良く聞かれる <b>Authentic Leadership</b> の考え方が、今何故必要なのかを問うセッション。HBUのビルジョージ教授がこの分野の権威。(Audio, no pdf)
06/30/2015 10:45 AM	Disability = <b>Diversity</b> : Create an <b>Inclusive</b> Culture that Engages a Workforce with Diverse Abilities	Sarah George, Organizational employment manager, <b>Peckham Inc.</b>	身障者用の <b>ダイバーシティ</b> ・プログラムを31ヶ国、28言語で確立したので、紹介するセッション。(Audio, pdf)
06/30/2015 10:45 AM	The Future of <b>Diversity</b> and <b>Inclusion</b> : Five Next Practices	Joe Gerstandt, Speaker, author, <b>Talent Anarchy</b>	<b>ダイバーシティ</b> の将来は、どうなるのかを5つのパターンで考えるセッション。(Audio, pdf)
06/30/2015 02:15 PM	MEGA SESSION: What Women Want: Recruiting, Developing and Keeping <b>21st Century Women Leaders</b>	Amy Hirsh Robinson, Principal, <b>Interchange Group</b>	21世紀の女性リーダーは、どうあるべきなのか？ 女性人財の世代の違い、採用時の配慮点、タレント・マネジメント時には、どんな配慮をするべきかを考える。(Audio, pdf)
06/30/2015 04:00 PM	<b>Reality-Based Inclusion</b>	Nicole Price, Vice president of Training, <b>Cy Wakeman, Inc.</b>	“Reality based Leadership”のダイバーシティ版。(Audio, pdf)
07/01/2015 11:10 AM -11:28 AM	Fly Your Freak Flag! <b>Authenticity</b> @ Work	Joe Gerstandt, Speaker, author, <b>Talent Anarchy</b>	多様性を増した企業は成功する確率が高い。本セッションでは、「本物であること」と「巻き込む」ことの違いを理解するのに役立つ (No Audio, no pdf)

# 本物のリーダーシップとは？

## Authentic Leadershipが求められる所以は？

- **Authentic Leadership**が重要になる背景
  - 2001年エンロン事件での不正会計処理の発生による信用失墜が直接的な原因になった。
  - 2002年には、厳しい罰則を盛り込んだ米国SOX法
  - 2002年、エンロンの不正に関与したとの理由で、世界の5大会計事務所であったアーサー・アンデルセンは、解散に追い込まれた。
  - 2003年の改正商法から、2006年の会社法の改訂、証券取引法の改正が行われ、一連の法令・規制を強化、**日本版SOX法**と呼ばれるようになった。
  - 一方、イェール大学の**ビル・ジョージ**教授が、ハーバードの教授となり、Authentic Leadershipの普及に尽力、多数の論文・書籍が発表された。
  - 2003年発売の**Authentic Leadership**は、2004年には、「**ミッション・リーダーシップ**」として日本生産性本部から発売されたが、余り注目されなかった。本来の意味は、「**本物のリーダーシップとは？**」だが、日本のトップ経営者やマネジャーからの理解は、一向に進まなかったようだ。
  - その後も、日本の企業の中では、市場環境が厳しくなったこともあり、**不適切会計処理の疑惑**が多々発生している。
  - 2015年には、過去最大と言われる**東芝の不適切会計処理**や**フォルクスワーゲンの不正問題**が、発覚した。
  - 今後は、日本のトップ経営者や次世代リーダーにも、「**本物のリーダーシップと何か？**」の議論が、不可欠になろう。
- 「**本物のリーダーシップ**」とは？
  - どんなスタイルなのかより、**本物のリーダー**を目指していますか？
    - 短期的な売上・利益より、**永続する組織**を目指していますか？
  - 他の人に対して、「**心から貢献したい**」と願っていますか？
    - 関係するあらゆる人と、**良好な人間関係を維持し、協働関係を構築**していますか？
    - **すべてのステーク・ホルダーのニーズに応える企業**を築きあげる気概を持ち、**社会に奉仕することの重要性**を理解していますか？
  - 自らに**正直で、確信をもって行動**していますか？
    - **組織の目指すビジョン**を持って、行動していますか？
    - **しっかりした目的意識**を持ち、**自らの価値観に忠実に行動**していますか？
    - 幾多の誘惑や圧力に乗らず、**企業継続を目指して、信頼性の高い行動**をしていますか？
  - **自分の長所だけでなく、弱点も理解**していますか？  
例えば、
    - **余りに挑戦的で、押し付け的に人に迫ってしまい、こんなことできないのかと煽る**
    - **あまりにせっかちな要求**をしすぎて、**受け手に対する配慮が不足**していませんか？

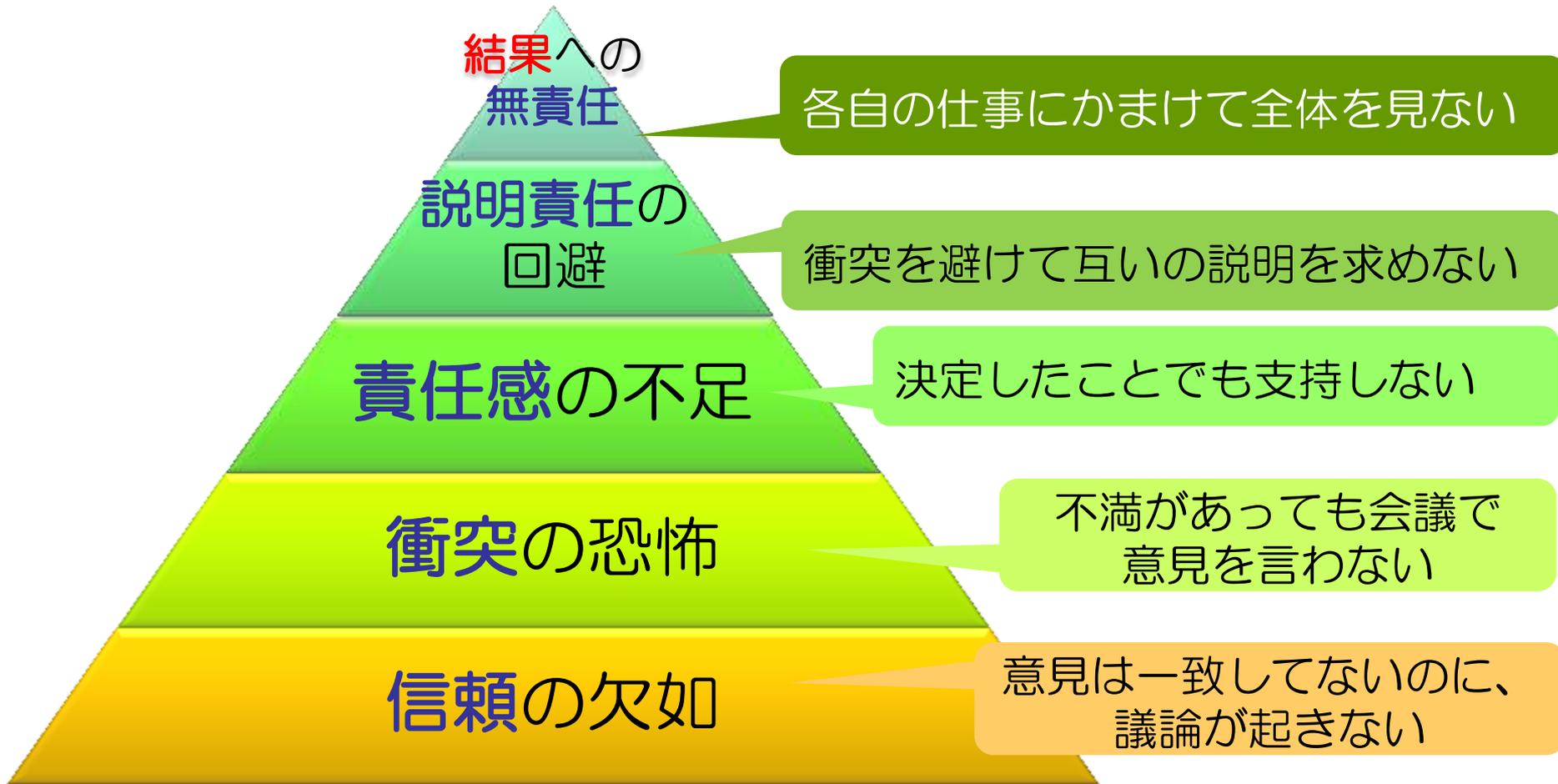
# 企業の不適切会計処理の是正に必要な意識改革には？ 「指導・支援状況の見える化」なくして、真の改革なし！

従来の課題	考えられる対策
<p>本物のリーダーシップの不在 プレッシャー中心の指導態勢の限界 危機時には、手段を問わないのか？ やむを得ない緊急対策の恒久化 抜本的な解決をもたらす革新が生まれてこない</p>	<p><b>Authentic leadership</b>によるタレント開発 官僚的な監視監督体制から、<b>将来の戦力強化</b>を目指した<b>指導・支援態勢</b>への転換（外部・内部） これが一目でわかる<b>経営ダッシュボード</b>の導入 業種毎・地域毎に<b>改革リーダー</b>の養成</p>
<p>利益売上市場主義の是正 一時的売上・利益中心主義からの脱却</p>	<p><b>企業の継続性</b>(Sustainability)の重視の方針表明 将来への投資案件等の中長期目標の進捗状況を<b>随時「見える化」</b>する仕組みづくり</p>
<p>タレント開発手法の改革 一部の組織だけでイベント的な研修を実施 研修・プログラムの効果が不明確 カパトリックレベル3/4より、レベル1/2を重視する文化</p>	<p><b>CLO</b>による<b>全社的な取り組みの推進</b> <b>タレント・マネジメントのグローバル展開</b> カパトリックレベル1/2より、レベル3/4をより高く評価するパフォーマンスマネジメント手法の確立 <b>外部開発報告指針TDRP手法</b>の導入</p>
<p>アナリティクス部門の新設・強化 緊急措置から、抜本的な解決に！ 部署毎、一部チームだけの対策での限界 目標を明確にして、使えるデータに転換 分析力を強化し、全社的な活用</p>	<p><b>CIO</b>による<b>全社的な取り組みの推進</b> <b>タレント・マネジメントのグローバル展開</b>で、支援機能を強化し、社内の意識改革を推進 <b>予測分析が可能なデータを蓄積/活用</b>できる態勢に強化（一企業でのノウハウの蓄積だけでなく、地域・目的別に<b>グループ内でネットワーク化</b>し、データを共有して、<b>人財分析</b>に活用）</p>

# 日本企業でよくある**危ない組織の5症状**！

みなさんの会社には、その兆候がありませんか？

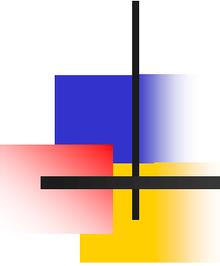
**プレッシャー**がなければ、やってくれないと思いつ込む経営幹部／  
マネジャーが多いほど、**主体性のない、責任感のない組織**ができる！



## 《レンシオー二流》

会議の中で「まとまりのあるチーム」かどうかの判断ポイント

1. 会議では、**熱気**や**緊張感**があるか？
2. 会議は、待ちどうしく、**重要事項**が議論されているか？
3. **本音**で話をし、自分の意見を**遠慮なく**述べ、チームには何が必要なのかを考え議論しているか？
4. **チームプレイに反する行為**、**失言**をした時は、その事情を説明し、**反省の気持ち**を伝えているか？
5. チーム全員が**互いに理解**しようとしているか？
6. 会議の最中は**全員が当事者**であり、**全員が注目**しているか？
7. 会議の中では、**個人攻撃**や**陰口**をせず、テーマに沿った**活発な討議**をしているか？
8. 論争は、**一線を越えてはならず**、**全員が頭を冷やして**、**将来あるべき姿**を見据えて、事態の收拾をはかっているか？



### 3. 日本のグローバル人材マネジメントは、何を目指し、何を改革すべきなのか？

---

SHRM HR magazine誌掲載、**2015年HR大予測**  
**Global Human Capital Trends 2015**での10大予測  
2014年HR動向予測：**これからのタレント開発は！**  
**模範となるHRプロ**が存在し、高く評価される環境があるか？  
**日本独特な人材マネジメント**が喫緊の課題に！

# 2015年HR大予測：急変するビジネス環境に対処するため、多様性ある人材への抜本的対策は？

1. **エンゲージメント、リテンション、異文化**の巻き込みが一層重要課題に
2. **コーチング&人材開発型パフォーマンス・マネジメント**の導入が課題解決への第一歩に！
3. 最新のIoTデバイス機器導入による職場の再設計で、**簡素化・効率化**を！
4. **MOOC、最新LMSインターフェース、ビッグデータ**の有効活用により、実践面での進展が！
5. **多様性ある人材獲得**のため、人材ネットワークの有効活用と企業ブランドを高められるかが鍵に！
6. 会社の目指す目標/地域社会から求められるもの/本人の才能を活かせる仕事を重視したキャリア・マネジメントを实践して、**定着率が高まる**！
7. グローバル・ビジネスを発展させるため、異文化の交流の機会を増やし、**グローバル・リーダーシップ**を強化！
8. **適切なタレント・アナリティクス**を实践し、より**確度の高い戦力計画**を推進！
9. より広い**社会的価値を創造**するため、革新的な解決策を提供する**HRソリューション・ベンダー**を積極的に活用！
10. **ピープル・アナリティクス**部等の専門部署を強化し、従来のHRチームの役割とその仕組みを見直し/再設計し、成功事例の共有化、全社展開を推進！

# グローバル・ヒューマン・キャピタル の課題とその対策、2015年版 (その1)

10の課題	主な現状と課題	対策案：まず何から始めるのか？
リーダーの不足	どんなリーダーが必要なのかが明確になってない	トップが、マネジャーから <b>コミットメント</b> を引き出す <b>タレント・マネジメント</b> により、 <b>タレント開発</b> と <b>後継者養成</b> を強化 <b>ピープル・アナリティクス</b> を活用して、ベストリーダーの姿を調査
学習と人材開発	従業員 <b>エンゲージメント</b> と <b>社員の維持</b> ( <b>リテンション</b> )に劇的に役立つとの 調査報告により、注目度が急増	①社員を指導するタイプから、 <b>社員の学習環境を整備</b> 、②従来の学 習プログラムの見直し、重複をさけ、 <b>効果性の検証</b> を強化、 ③学習技術開発のチームを結成し、 <b>育成担当マネジャー</b> を選任し、 <b>レベル3 (活用度) / 4 (影響度)</b> を把握して、改善計画を实践、④ <b>CLO</b> を選任して、将来ビジョンを明確に
<b>職場風土とエン ゲージメント</b>	<b>エンゲージメント</b> は、 <b>リテンション</b> の 問題を改善する方策として、87%の 企業が注目しており、高給より効果的 と言われている	① <b>エンゲージメント</b> と <b>リテンション</b> は、最大の関心事とのトップから のメッセージを発信、②職場風土を <b>リアルタイムで測定</b> する仕組 みづくりを行い、「 <b>意味ある仕事</b> 」をしているという意識を高める 努力が職場で行なわれているかをモニターする。
多様化する戦力 に対応した雇用 形態があるか？	多様化する戦力に対応した採用法、管 理法、評価法、柔軟な給与体系を整え、 職場風土に溶け込ませられるか？	① <b>技術スキル</b> 、 <b>創造性</b> 、 <b>マネジメント・スキル</b> を評価する体系を整 える ②社員とパート他の <b>待遇格差の是正</b> 、③パート他にも、社員 同様の <b>フィードバック</b> と <b>学習機会</b> を提供する
最新型の <b>パ フォーマンス・ マネジメント</b> に 転換する	煩雑なアセスメントやランク付けのため、 膨大な時間を浪費し、年に1回の フィードバックでは、社員に不満が溜 まっていた。2014年調査では、米 国企業の89%が最新型のパフォー マンス・マネジメントに転換したか、1 8ヶ月以内に転換予定	①煩雑で、納得性の低い <b>ランクづけの廃止</b> 、②最新型のコーチング と人材開発重視の <b>パフォーマンス・マネジメント</b> に転換、③2- 3ヶ月ごとには、進捗状況の把握と改善計画、目標の見直しをする 機会をつくる、④マネジメント評価項目として、コーチングや フィードバックの効果性評価をする、⑤ <b>業績と給与はリンクさせない</b> 、⑥ <b>ローカル・マネジャー</b> には、優秀社員を認知し、表彰する権 限を与える

# グローバル・ヒューマン・キャピタル の課題とその対策、2015年版 (その2)

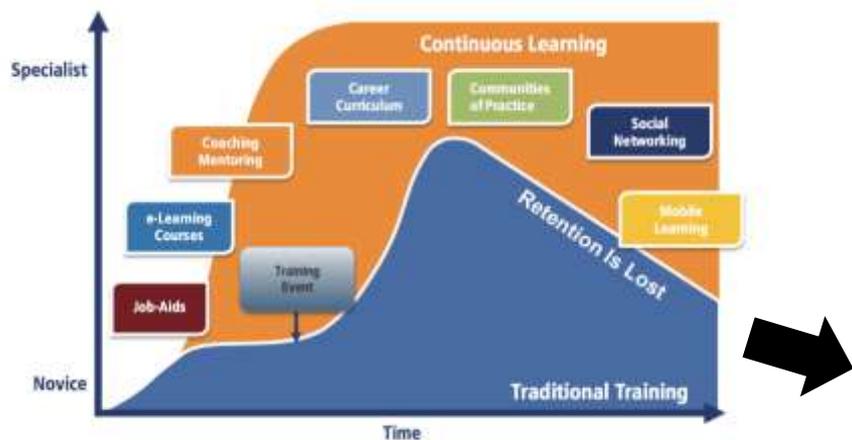
10の課題	本来目指す所、主な現状と課題	対策案：まず何から始めるのか？
人事制度改革の推進	現在の人事部は、ビジネスの変化に追いつける状態になっていない。人事改革に時間がかかりすぎ、競争に勝てない。	<p>これからの人事機構は、①世の中の<b>変化への迅速な対応</b>を行い、②人事施策を<b>ビジネス目標の達成に貢献</b>させ、③データに基づいた、議論を行い、経営判断に役立てる、④優良な人材が入りたがる<b>企業ブランドを確立</b>、⑤<b>離職率の改善</b>、⑥<b>人材開発</b>にも熱心に取組む。</p> <p>この実現を目指して、人事部が、①<b>解決案</b>を率先して提言し、②優秀人材とのネットワークを構築し、③<b>リーダー</b>が潜在能力ある人材を活用できる場をつくり、④自らの人材マネジメント手法を磨き合う環境をつくり、相互が交流できる機会をつくる</p>
HRメトリクス、 <b>ピープル・アナリティクス</b>	グーグル、ファイザー、AOL等では、社員分析チームを結成して、成果をあげている。注目度は高いが、一部の組織、地域だけに限定されている タレント・マネジメント ソフトを導入しても、成果をあげられない	① <b>ピープル・アナリティクス</b> の専門チームを結成し、関係部署の原因/動向分析の支援を行う。②成功事例の <b>費用対効果ROI</b> を示し、そのノウハウを全社で共有、③緊急なビジネス・ニーズに焦点を絞って、分析を行い、如何に役立っているかを示す
外部データの活用	社内のデータだけでは、情報量、情報の質で、限界があり。	① <b>SNSデータ、公開データ</b> の活用、②マーケティング部門と連携して、製品モニターのデータを活用、③SNS等を活用して、特別キャンペーンを実施する
業務の <b>単純化</b>	業務の複雑化、範囲の広がり、グローバル化、	①業務の簡素化、②非生産的でないメールや会議に制限、③サプライチェーンの構築で、サービス価値の創造、④デザイン志向、プロセスの簡素化
機械や <b>ロボット</b> の活用	単純作業が多いので、効率、効果性を高めたい	① <b>You tube</b> を活用して情報を提供、②外部の各種サービスの積極的活用、③各種の認識技術を検証して、活用法を検討する

# 人材開発部門では、実践を重視する価値観を持ち、活用度と影響度を重視する評価体系をとっていますか？

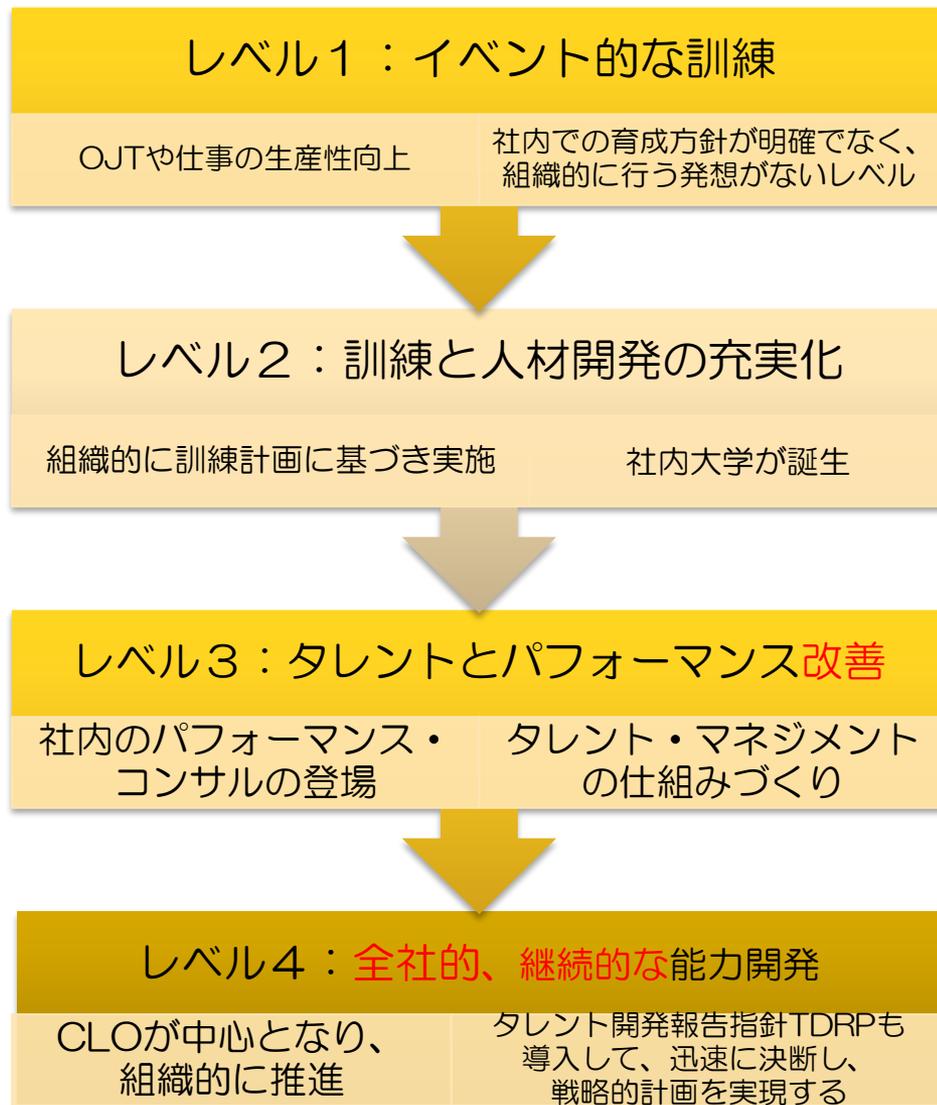
- 本来、人事組織の一員である人材開発は、人事部の一員として、**戦略的ビジネスパートナーSBP**として、ビジネスに貢献したかが問われています。
- 欧米企業の人材開発担当の評価では、現在実施している各種の人材開発施策が、会社全体の戦略計画にどれだけ貢献しているかが、**評価での重要な視点**に。
- 従い、イベント的に将来、役に立つかもしれないスキルを導入するのではなく、組織の目標に役立つ**タレント開発にどれだけ貢献したか**が問われています。
- カークパトリックレベル1 & 2だけの効果測定ではなく、学んだスキルが職場でどれだけ実践され、効果的な支援策が職場にあるのかという3 & 4視点での評価に切り替え、その改善策を議論する機会をつくる。全社的に実施された**人材開発プログラム全体の効果**を見える化し、それが、**結果にどれだけ結びつけられたか**どうかに注目し、改善策を実施しているかが鍵になります。
- 例えば、リーダーシップ開発の進捗度や、タレント・マネジメントの取り組みにおいて、タレントに指定した人財で、**どれだけタレント開発が進んだのかを「見える化」**する必要があります。
- これらのニーズに対処するため、タレント開発の進捗度を示す**HRメトリクス**と**タレント開発報告指針TDRPの導入**が、欧米先進企業で進んでいます。

# 2014年HR予測：短期的、イベント的人材育成から 中長期的、継続的学習環境作りを競う時代に！

継続的な学習への風土づくり、  
(最新版のパフォーマンス・マネジメント) と、タレントの獲得  
と有効活用/人材開発の仕組みづくり (タレント・マネジメント)  
で、定着率も改善！



Source: Bersin by Deloitte, 2013



# グローバル・ビジネスを推進するには、模範となる「HRプロ」がいて、きちんと評価され、育ってるか？

- 真のSBPになるには、自分の仕事の範囲を勝手に決めて、出来ない時は、事業部の責任にしない！（出来ない理由を事業部に責任転化するため、SBPは、不評なことが多い）
  - 社内全体への適用、評価システム等は、事業部だけでは変えられないのが普通で、人事の支援が必須に！
- 事後対策より、**事前対策**に力をいれてますか！（戦略的人事の中身を示してますか？）
  - 例えば、戦略的中長期計画を実現する**戦力計画**の立案と実践に力を入れてますか？
- 事後対策で忙しいと言いつの多いHRプロには、「**如何にビジネスに結び付けられたか**」が、キャリアとして尊重されることを伝え、実践しているかを評価してますか？
  - 2015年から始まる**新SHRM認定**では、この点が強化されており、学ぶ機会づくりと学習意欲を高めているか？
- **人材開発部門**は、人事部の一員として、**全社的な仕組みづくりとスムーズで継続的な運用**に力を入れてますか？
  - 学んだスキルを職場で活かしているか、学んだものを活かせる環境づくりには、何をすべきなのか、日常的なフィードバックと改善運動を実践しているかを把握し、改善の方向性を提示してますか？
  - グローバル人財は、英語だけ出来れば良いのではなく、**グローバル人財として、恥ずかしくない人財マネジメント手法**（例えば、パフォーマンス・マネジメント、タレント・マネジメント等）を身につけていますか？
  - グローバル時代の到来により、グローバル人財が**魅力とやりがい**を感じ、定着する職場を全社的に構築してますか？
- 少子高齢化対策の一貫として、**雇用機会均等原則EEO**を逸脱した年齢による**雇用差別（定年制）**から脱却し、経験者が生きる真のグローバル化を実践してますか？
- 能力評価より、顧客満足(CS)を通した「**実践力**」による**評価**を強化してますか！
  - 過去のお手本（コンピテンシー）や**能力アセスメント**により、パターン化した人財を目指すより、**人財アナリティクス**（HR Analytics）を重視し、ビジネス感覚の優れた、創造的で柔軟性の高い、将来志向の人財を育てよう！（参考：**アナリティクス**(Analytics)とは、定量的な分析結果を活用し、目標達成の改善をはかれる**分析力**。）

# 日本独特な人材マネジメントのグローバル化と ソリューション型タレント開発が喫緊の課題に！

分野	主な課題	主な対策
採用（条件）	新卒一括採用から脱却し、能力ある人財をいつでも採用可能に！	年齢・性別による雇用差別を失くし、必要に応じて、いつでも採用する体系の確立
採用（ルート）	優秀なグローバル人財が応募しやすい体系に移行	グローバル人財用の接触ルートの確立と応募受付時期の調整
採用（技術）	採用データベース等、必要な情報をリアルタイムで表示可能な最新技術の採用	Linked IN等の個人データの活用、過去の採用活動の体系をリアルタイムで表示し、もれのない効果的な採用プロセスを実践。
人事制度（人事考課改革）	不満の多い年一回の人事考課から脱却して、ビジネスに直結したキャリア支援を行うパフォーマンス・マネジメントへの転換	競争アセスメントモデルによる個人評価から、育成・チームへの貢献を重視した評価体系への転換、日頃からのコーチング&フィードバック強化の体系への転換 マネジャーの意識改革を目指すパフォーマンスマネジメント研修の実施
人事制度（キャリア評価制度）	キャリア評価システム、キャリアパス事例の提示、キャリアデータ・ベースの確立	タレント・マネジメントをスムーズに導入するための基本条件であり、人財育成プログラムの制度化。
人事制度（勤務体系の共通化）	グローバル人財の異動性の改善	グループ全体での勤務、給与、評価体系の共通化の実施。
タレント開発	タレント・マネジメントの試験的導入から、本格導入で成果を引き出せ	ライン・マネジャーの意識改革を進めるため、パフォーマンス・マネジメント、タレント・マネジメント研修を実施
タレント開発	中途採用者、新規ビジネス挑戦者にも、学びと挑戦の機会や支援サービスの提供	少人数でも引受可能な外部の教育システムの活用（外部の最新型のグローバル人財マネジメントコース）
タレント開発	組織全体のタレント開発状況を把握し、速やかな見直しを可能に！	業界標準のタレント開発報告指針TDRPの導入
タレント開発	ビックデータ・人財予測分析の運用強化で、将来のビジネスに対応した事前対策を推進せよ！	社内のデータ・サイエンティストを養成し、従業員の職場環境、満足度、やる気を随時、モニタリング（グルーグルの事例）

# (株)スマートビジョンが提供する 職場での実践を支援する各種サービス

項目	主なサービス内容	目的とその成果
各種の人材マネジメントに関する <b>最新情報の提供</b>	サイトでのキーワード解説 5種のメルマガ発行 研究会開催案内の定期的発行 研究会資料をサイト無料掲載 発行済みメルマガをサイトで掲載	グーグル検索で情報入手される方のために、人材マネジメントに関する最新情報を提供。 その結果、特別のSEO費用をかけずに、 <b>10の人材マネジメント関連キーワードでトップ表示</b> されるようになった
JSHRM自主運営研究会 <b>戦略的人材マネジメント研究会</b>	設立2005年。10年の活動実績。 <b>戦略的人材マネジメントに関する事例紹介と意見交換の場</b> を提供 国際大会での最新トピックスを紹介	かつてはATD、現在はSHRM国際会議の事前勉強会、視察報告会を開催、特に、タレント・マネジメント、パフォーマンスマネジメント等の <b>戦略的人材マネジメントの事例紹介事例が豊富</b>
JSHRM自主運営研究会 <b>SHRMコンピテンシー研究会</b>	2015年に10月に発足。最新の <b>SHRMコンピテンシー</b> を通し、実践できる人材を養成、市場変化局面で、適切な判断力・行動力の向上に貢献する	日本企業でのHRプロ養成の羅針盤になるHRプロの養成を通して、 <b>社内の意識改革に貢献</b> する。 日本初、SHRM SCP HRプロ認定者養成のための <b>サークル</b>
少人数向け、 <b>最新のスキルとノウハウの提供</b>	ワークショップを通して、 <b>ANSI版パフォーマンス・マネジメント、タレントマネジメント、研修効果測定、タレント開発報告指針TDRP</b> の普及	すぐに必要なスキル・ノウハウを短期習得し、職場での実践を支援するワークショップ。主に、 <b>人材開発マネジャー、中途採用者、自己啓発用</b> として、14年間継続実施。
<b>ソリューション型研修と効果測定支援サービス</b>	職場でよくある課題をテーマに、 <b>ソリューション型の各種研修</b> を行い、プログラム効果測定支援サービスの実施	各種メンター/マネジャー研修。頻繁する <b>人事考課制度への不満解消</b> 、タレント・マネジメント導入時の <b>各種の意識改革研修</b> の実施、 <b>ITSS導入支援研修</b> 他
アジア諸国での <b>パフォーマンス・マネジメントとタレントマネジメント導入支援</b>	<b>アジアでのワークショップ</b> の実施（英語版スライド）。国際法人アジア生産性機構APOの <b>タレント・マネジメント担当チーフエキスパート</b> としての支援活動	アジア地域でのコーチング&メンタリング研修実施。2012年9月、バンコクで開催された、中小企業向けタレント・マネジメント導入支援セミナー（4日間）の企画・実施