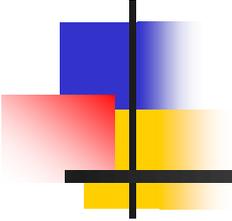


第50回
日本人材マネジメント協会 JSHRM
戦略的人材マネジメント研究会

SHRM2016ワシントン大会と
グローバル人材マネジメントのゆくえ
これからあるべき日本の人材マネジメントの姿！

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



2016年9月17日（土）

戦略的人材マネジメント研究会のアジェンダ

15:00-15:10 初参加の方のみ、自己紹介

15:10-16:40 SHRM2016ワシントン大会から学ぶべき重要な視点とは？
日本が目指すべき人材マネジメントとは？

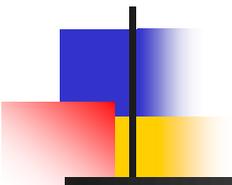
報告者：戦略的人材マネジメント研究会 代表世話人 石川 洋

16:50-17:50 SHRM2016ワシントン大会から見えて来た、これからあるべき
日本の人材マネジメントの姿！

報告者：株式会社クリス 能力開発部長 大野 奈穂子 氏

17:50-18:00 ディスカッション タイム
次回の発表者に関して





SHRM2016ワシントン大会から何を学び、 日本が目指すべき人材マネジメントとは！

1. SHRM2016概要報告

- ATD2016/SHRM2016概要比較
- 基調講演、Breakthroughが進む人財マネジメント分野とは？

2. SHRM2016ワシントン大会 セッション報告

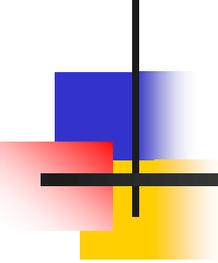
- SHRM CP/SCP HRプロ認定
- ミレニアル世代動向とその対策
- 進化する最新パフォーマンス・マネジメント動向
- 進むエンゲージメント対策（Kohl'sの事例他）
- スマホ化を中心にしたミレニアル対策が進むタレント・マネジメント ソフト
- ミレニアル対策が進展した報酬、ベネフィット分野
- M&A、分社化を中心に、職場風土・組織改革が進む事例（デル、HP他）
- 多様な従業員の意識改革のためにD&I やCSR戦略を活用した事例（Sodexo他）
- タレント開発の見える化を推進した事例（TDRP法他）
- スマホを活用した情報共有、協働環境の整備手法他

3. 日本が目指すべき人材マネジメントとは？

- 2016年度の人材マネジメントの新潮流と日本の現状
- SHRM2016ワシントン大会から学べる重要な視点とは？
- 日本が目指すべき人材マネジメントの姿とは？

世界の人材マネジメント関連団体の国際大会に 過去28回参加（年次総会26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28.5 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	2010-2016 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)	7
タレント開発協会 (ATD、 旧称ASTD) 会員約5万	人材開発、人材育成、 リーダーシップ、マネ ジメント、ROI、効 果測定、HPI他 備考：*印は、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) 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	パフォーマンス改善HPI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	効果測定は、重要な手法と して重視	2003/2004/2005/2006/2009(日本初) 5回参加&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



1. SHRM2016 ワシントン大会概要

- ATD2016/SHRM2016比較表
- SHRM2016ワシントン大会の今年のテーマと基調講演
- SHRM2016ワシントン大会、私が注目する視点（当初の感触）
- Breakthroughが進む主な分野とは？

SHRM2016/ATD2016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28.5万人	120ヶ国、約5万人
大会参加者	約15,000名(2016年次総会)	約10,200名(2016年次総会)
海外参加者 (2016年次総会)	韓国、カナダ、中国、ナイジェリア、日本、ガーナ、 (2016年実績)	韓国(214)、カナダ(196)、日本(156)、 中国(142)、UK(90)、オランダ(75)(2016年実績)
2016実施 時期/場所	2016年6月19-22日(3.5日間) ワシントンDC	2016年5月22-25日(4日間) デンバー
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)	L&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200以上(ワークショップ/教育他)	約300(各種ワークショップ/教育 他)
参加費 概算	\$2,230(一般)、\$1,780(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)	\$2,200(一般)、\$1,875(会員) 国際代表団用特別参加費\$1,250(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 な 情報量	配布資料ダウンロード約200以上、 約150セッションのオーディオ&スライド が約\$199で1年間視聴可能に！ (会期終了後、2ヶ月後から、新年度の情報が 視聴可能に、既に2013-2016版がe-learning化 された)	配布資料ダウンロードは、無料で可能に！ 参加者は、基調講演と約120セッション のオーディオを無料で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)

世界最大のHRプロの祭典SHRM2016 ワシントンDC大会(2016年6月19-22日)



SHRM2016、多彩な基調講演



Mike Rowe
Host of "Dirty Jobs" on
the Discovery Channel,



Alan Mulally
Former President and Chief
Executive Officer of the Ford
Motor Company,



Paul Begala
CNN Commentator



Tucker Carlson
Anchor on Fox and Friends
Weekend,



Amy Cuddy, PhD
Social Psychologist,
Harvard Professor,



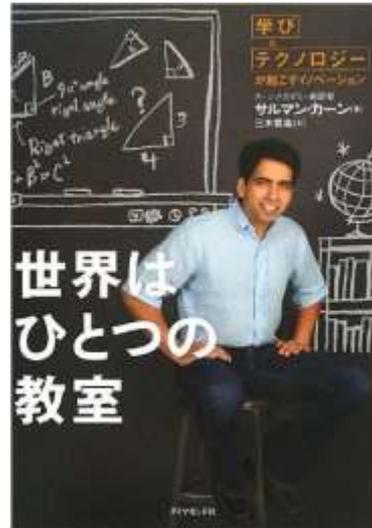
Sal Khan
Founder of Khan Academy



SHRM2016ワシントン大会、私が注目した視点 (何があったかのまとめ)

- SHRM CP/SCP HRプロ認定者は、すでに92,000名に（2016年6月現在）
- ランキングの廃止に伴い、各種の代替フィードバック手法が登場
 - GE,IBMのレーティング廃止の他社への影響、シナプティクスの活用、Harvard Law Schoolのフィードバック手法
- 技術の進歩による、リアルタイム化、デジタル人事の急速な発展
 - インテル・グーグルが主導するOKRによる目標設定と、GE,IBMでのスマホ活用したリアルタイム フィードバック
- 女性リーダーや企業ブランディングに注目したタレント・マネジメント事例が多い
 - Self Developing Organizationを実現する新TMソフトが与える影響(Sumtotal/Skill soft)
 - 女性リーダー、退役軍人を活用する事例、ミレニアル世代のスキルギャップ事例、エリクソンのブランディング
- 今年のエンゲージメントは、CS強化や、CSR等による地域活性化を刺激剤に、意識改革を進める事例が多数（サービス支援業のSodexo、小売業大手のKohl'sの事例他）
- M&Aやトップタウンによる戦略的な組織意識改革、更にはダイバーシティ、CSRを顧客との接点を刺激に、複合的に実施する意識改革する事例が増加
 - HPの分社化の事例、デルのソリューションプロバイダーへの転身、Sodexoによる男女比40/60%戦略
- ミレニアル世代、更には経営幹部のリテンション（人財維持）対策がテーマに
 - 欧米企業では、新入社員だけでなく、幹部の離職率が高いため、入社時のOn boardingは必須。
 - ミレニアル世代には、メンタリング等のLearning support、Total Rewards、Benefitが効果あるとの事例が多数
- インド・アフリカ・中南米等のグローバル化事例、ダイバーシティ、意識改革の進め方
 - 海外滞在20-30年以上の人事専門家が、抵抗勢力を含めた各種の意識改革手法の紹介
 - インテルの性転換社員の扱い、性差別対策、ボストン大学教授のイノベーション/変革を引き出す4つのステップ、
- 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
 - 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！
- HR データ(Big data)とパフォーマンスとの関連性を見える化セッション

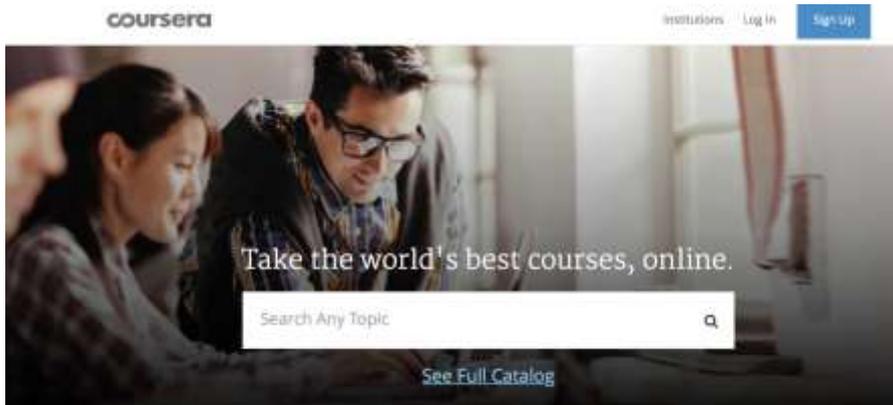
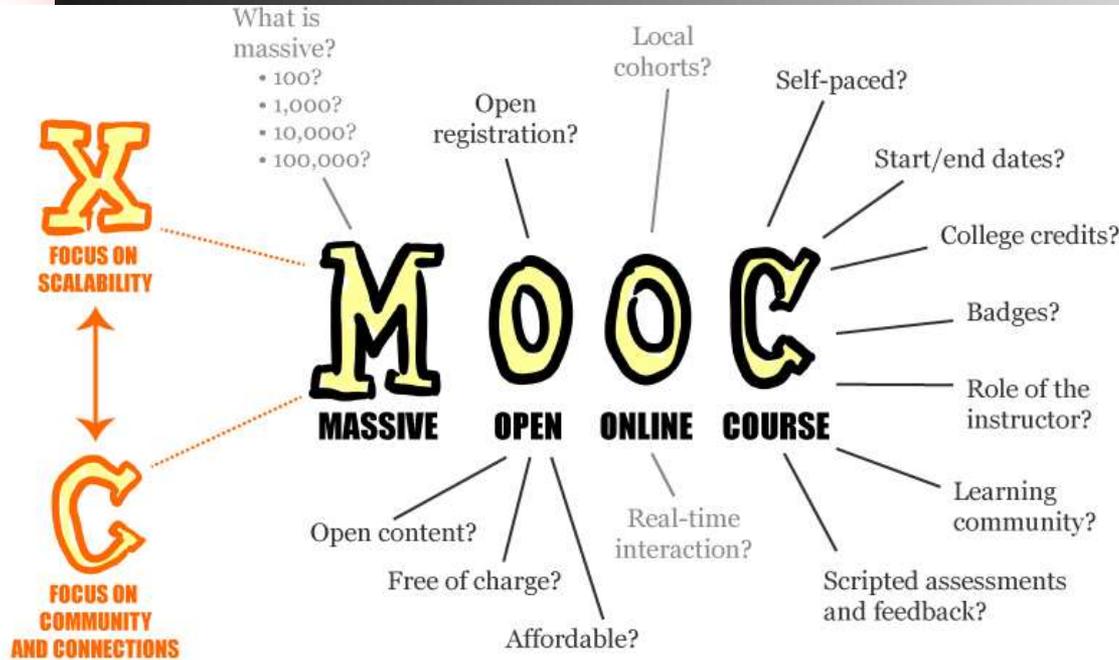
世界で最も影響力あるオンラインコースとして、世界の潜在能力者の教育に貢献



- 「質の高い教育を無料で、世界中のすべての人に提供する」と使命のもと、2008年にサルマン・カーンが創設した世界でも最も注目されるオンライン・コースを提供するNPO組織。
- 特に、数学、化学、経済、ファイナンス、歴史、美術などに関する7000以上のビデオレッスンを保有、3,700万名の登録者を保有し、150万名の教育者が活躍。
- サルマン・カーンの両親は、インドとバングラデッシュからの移民だが、現在は、ルイジアナ生れの米国籍。
- サルマン・カーンは、MITの学位を3つもち、ハーバードビジネススクール卒。ビル・ゲーツ財団、バンクオブアメリカ、タタ財団、グーグルやディズニーからの金銭的、技術的な支援を受けている。

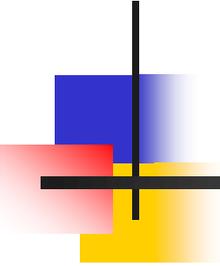


無料オンラインコースMOOCが 既存の教育機関を超える時



‘Breakthrough’ が現在進んでいるのは、 人材マネジメントのどんな分野なのか？

- **新しいHRプロ**の認定者が昨年より倍増
 - SHRM CP/SCP の認定数が、昨年6月の50,000名から、92,000名に到達
- **デジタル人事の急速な進展による進化**
 - ペーパーレス化による職場改革、情報共有化やKMの推進による進化
 - スマホ活用して、ミレニアル世代を巻き込んだ組織ぐるみのバーチャル・コミュニケーションの進化
- **VUCA時代と新世代(ミレニアル世代)への対応**
 - スマホを活用したフィードバックソフトによるコミュニケーションの強化
 - Private exchangeを活用した拡張ベネフィット戦略
 - タレント・マネジメントソフトのスマホ化の進展
- **組織改革、職場風土改革、意識改革**の推進の成功要因とは？
 - 新パフォーマンス・マネジメントの導入 (GE,IBM他)
 - M&Aを契機した組織改革の進展 (HP、デルの事例)
 - CS運動によるエンゲージメントの進化 (Kohl'sの事例)
 - D&IとCSRの推進では、男女比40/60%態勢が最適の構成比率 (Sodexoの事例)
- **グローバルされた大規模ダイバーシティ**の新時代
 - 多様な考え方が、創造性や革新の原点になり、グローバル ビジネスの牽引役に！
 - SodexoでのD&Iの大規模グローバル展開の成功事例
- **タレント開発**の見える化対策
 - クラウド・ソーシングの普及とタレント・アナリティクスの進展
 - ラーニング&タレントの見える化の進展 (TDRP手法の事例)



2. SHRM2016session報告

12の視点からSHRM2016コンファレンスを分析

SHRM2016、注目のセッション (1)

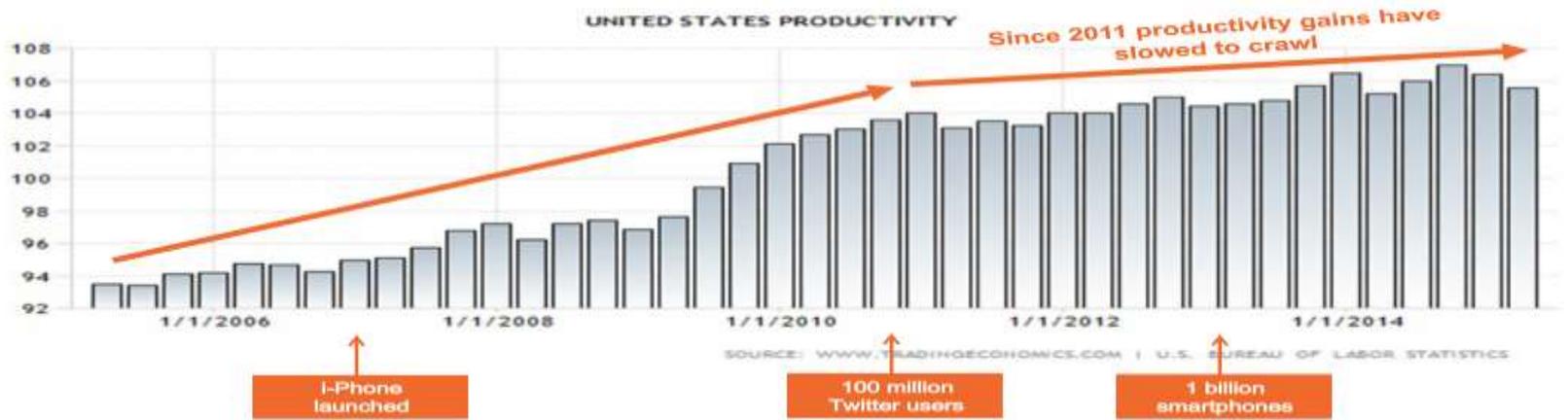
Strategic Business Partner, Strategic Business Leader

テーマ	タイトル	発表者	概要
6/20/2016 10:45 AM - 12:00 PM	MEGA SESSION Optimizing HR Strategy for Organizational Effectiveness	Gary Kushner, CBP, President and chief executive officer, Kushner & Company	SBPが、組織の効果を最適化するにはどうすべきかを長年の経験をもとに話しをするセッション。
6/20/2016 02:10 PM - 02:28 PM	The Big Three of Strategy: Do-It-Yourself Management Inventory, Succession Planning, and Workforce Planning	Susan L. Harmansky, Global vice president, Human Resources, Southern Graphic Systems	3つの重要な戦略をどのように進めて、SBPとしての実績をどう作るかを話すセッション。
6/20/2016 04:00 PM - 05:15 PM	Practical Ways HR Can Drive Business Strategy and Excellence	Carl Persing, Research and Solutions provider, Metrus Group	SHRM版のタレント マネジメントを提供するメトラス社が、TM用の戦略的整合性を取るには、何を重視すべきか、ACE手法の概要を解説するセッション。
6/21/2016 07:00 AM - 08:15 AM	MEGA SESSION Impact! Three Keys to Becoming A Must-Have HR Professional	George Fleming, Founder & owner, InsightAction	HRプロに必須な3つ視点とは？ 暫定的なリーダーではなく、鍵となるリーダーだと思わせるにはどうしたら良いのか？ 皆がイノベティブになるには？
6/21/2016 10:45 AM - 12:00 PM	HR's Role in Influencing Your Organization's Strategy	Michael Wilkinson, Managing director, Leadership Strategies	本セッションでは、HRが会社の幹部に影響を与えるための必須事項を説明している。ビジネスとHRの戦略計画のフレームワークを示し、どう影響を与えるか、10の問題点も紹介。
6/21/2016 04:00 PM - 05:15 PM	MEGA SESSION Navigating the Most Direct Path to the C-Suite and Enjoying the Journey	Jack F. Smalley, SHRM-SCP, Director, HR Learning and Development, Express Employment Professionals	SBPとして、考えるべき視点を提示してくれるセッション。「影響力を行使するには、どうすべきか」、「John Wooden's 10 Lessons of Leadership」、「失敗は致命的でないが、やり方を変える時」、「リーダーシップスタイルを変えねばならない時」 他

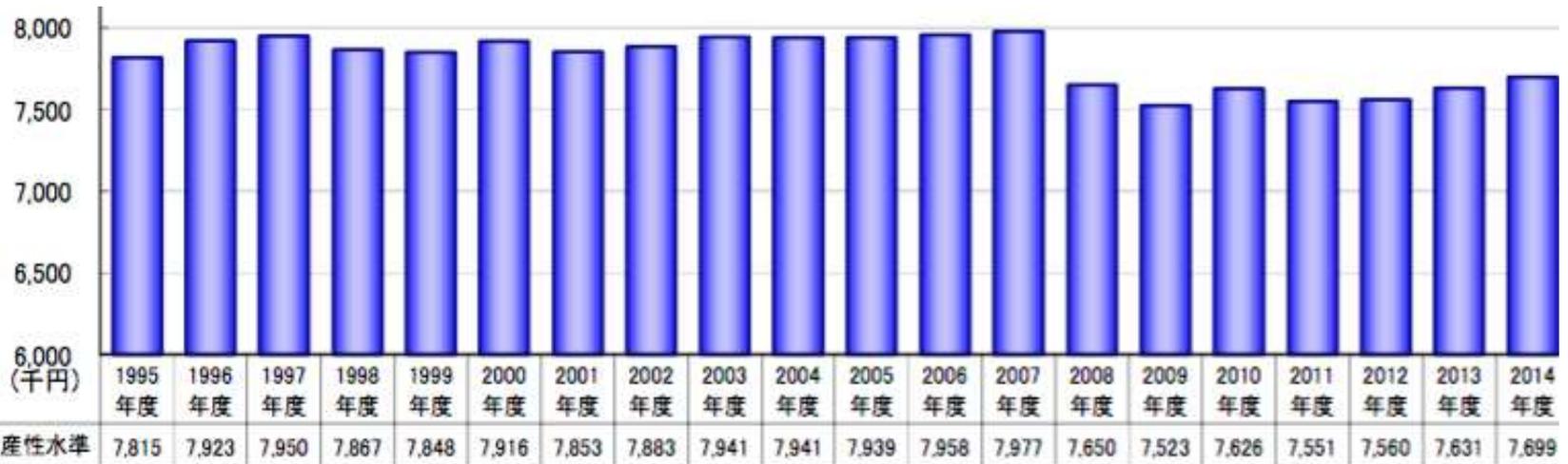
米国企業での生産性は向上したものの、停滞気味 日本企業は、過去10年改善の兆しが見えない

Productivity is suffering — is technology helping?
US productivity last ten years

米国



日本



従来のやり方では、 なぜ、組織が機能しなくなったのか？

Forces Disrupting Organizations Today

世代格差の拡大



Demographic upheavals:

Millennials make up more than half the workforce, and Boomers are working into their 70s and 80s.

デジタル技術の激
的
変化が、職場に到来



Digital technology is everywhere:

Technology is disrupting business models and radically changing the workplace and how work is done.

時代の変化がより
早くなった



Rate of change has accelerated:

Business must become more agile to keep up with the rapid pace of change.

若い世代のキャリア意識、
仕事に対する目的意識も
変わり、より柔軟な職場
環境が必要に



New social contract between companies and workers:

Younger workers demand rapid career growth, compelling and flexible workplace, and a sense of purpose at work.

新しいHRプロ(SHRM SCP)として、 これから会社にどんな新しい風を吹き込むべきなのか？

従来の課題	突破口となるキッカケは？	目指すべき方向性
HRプロとして、自信がない HRプロとしての信用がない HRプロはどんなことが求められているのか分からない	SHRM Learning Systemの学習 SHRM SCP HRプロ認定の取得 SHRM Conferenceへの参加	HRプロとして活躍する機会が増加 HR Director/CHROとして、実績を上げる
挑戦の機会が少ない	SHRM SCPの取得により、昇格や新規の挑戦の機会を増やす	グローバルHRプロとしての活躍の場が沢山ある
事業部から余り期待されていない	事業部の課題を聞く機会をつくり、お役にたつことを示す	戦略的ビジネス パートナー SBPとして、活躍する
L&Dが業績にどれだけ貢献しているのか見えない	L&Dの目標と会社の目指す目標の整合性がとれているか確認する 研修効果測定を毎回実施する	各マネジャーがアライメント調整を徹底しているかの評価を強化
企業風土改革をどう進めてよいか分からない	企業の価値観を理解して、実践する人財を採用し、入社後も定期的にチェックする	次世代上級マネジャー/経営幹部の登用時には、その実践度を評価する
CSRが業績にどれだけ貢献するのか見えない	CSRによる地域貢献度の調査を実施する	地域での企業ブランドの確立、感謝度を定期的実施
エンゲージメントが改善すると業績にどれだけ貢献するのか見えない	従業員意識調査で、エンゲージメントを調査する	ACE型のタレント・マネジメントを導入して、たえず現状を把握
タレントプールされては迷惑と考えているマネジャーが多い	自分の部署だけでなく、会社全体の人材開発の機会をつくる	次世代経営幹部の条件としてタレントプールの実績を求める

職場での人財マネジメントにて、どう突破口 (Breakthrough)を切り開けるのか？

現在の課題	突破口となるキッカケとなる仕組みづくり	具体的運動事例
時代に即した 人事評価システム への 変革 (上から 目線の評価 、従来の 目標管理制度 の破綻、時期はずれの時期に、 的外れの評価 、 評価の煩雑さ 、 説明責任の不足)	年一人事評価の 全面改訂 、 ランクづけ評価の廃止 最新型 パフォーマンス・マネジメント への 転換 月毎/四半期毎の CheckIn システム の導入 タレントレビュー の導入 リアルタイム フィードバック システム 自己開発型/学習機能 つき タレント・マネジメントシステム の導入	協創環境の整備、学習する組織の事例 デジタル組織への 転換事例 Network of teams の 構築事例 効果的 フィードバック&コーチング の 実施 四半期毎の目標達成の見直し OKR による 目標設定手法 の 変革事例 従業員調査の実施とモラル改善運動
新入社員の離職率 が高い	メンター制 の導入	組織横断的メンター の 充実
優秀人財 が採用できない 優秀人財 が 定着 しない 企業ブランディング	フレックス システム 、 テレワーク の導入 タレント・マネジメント の導入 タレント レビュー により キャリア支援	タレント プール による 挑戦の機会 の 拡大 、 TM の導入成功により 企業ブランディング の 向上
職場での 意識改革 の 推進 残業 が多い(仕事の 効率化)	フレックス 、 テレワーク 、 育休制度 、 朝型活動 の 活性化 、 ワーク ライフ バランス 制度の導入	朝型出勤 への 転換運動 休暇 の 消化運動 、 率先して育休 をとる 習慣
次世代幹部/後継者 が 育たない 戦略的リーダー/メンター が 育たない	グローバルタレント・マネジメント の導入 キャリア意識 の 引き出し キャリア評価システム の導入 戦略的ビジネスパートナー の 育成	タレントプールの思想 の 普及活動 人財の移動性改善事例 メンター データベース の 活用事例 タレント データベース の 活用事例
各種の 世代格差問題 (効果的な ミレニアル対策) 報酬&ベネフィット 体系の 見直し	各種の ダイバーシティー/CSR運動 を 推進 女性中心 の プロジェクトチーム 立ち上げ 草の根支援チーム や CSR協議会 の 設置 トータルリワード の導入	ダイバーシティー/CSR 成功事例 スマートフォンの戦略的活用事例 ベネフィット調査 と 外注化 による 経費削減
デジタル組織 への 変革 紙から デジタル化 が進まない	デジタル人事 、 ネットワーク組織 の 活性化 全社的な情報共有システム の 構築 自由席制度 、 社内フォーラム での 提案制度 ピープル アナリティクス チームの 設置	ビックデータ の 活用 成功事例等の 情報共有 による 活性化事例 クラウドソーシング による 活性化事例

SHRM2016、注目のセッション (2)

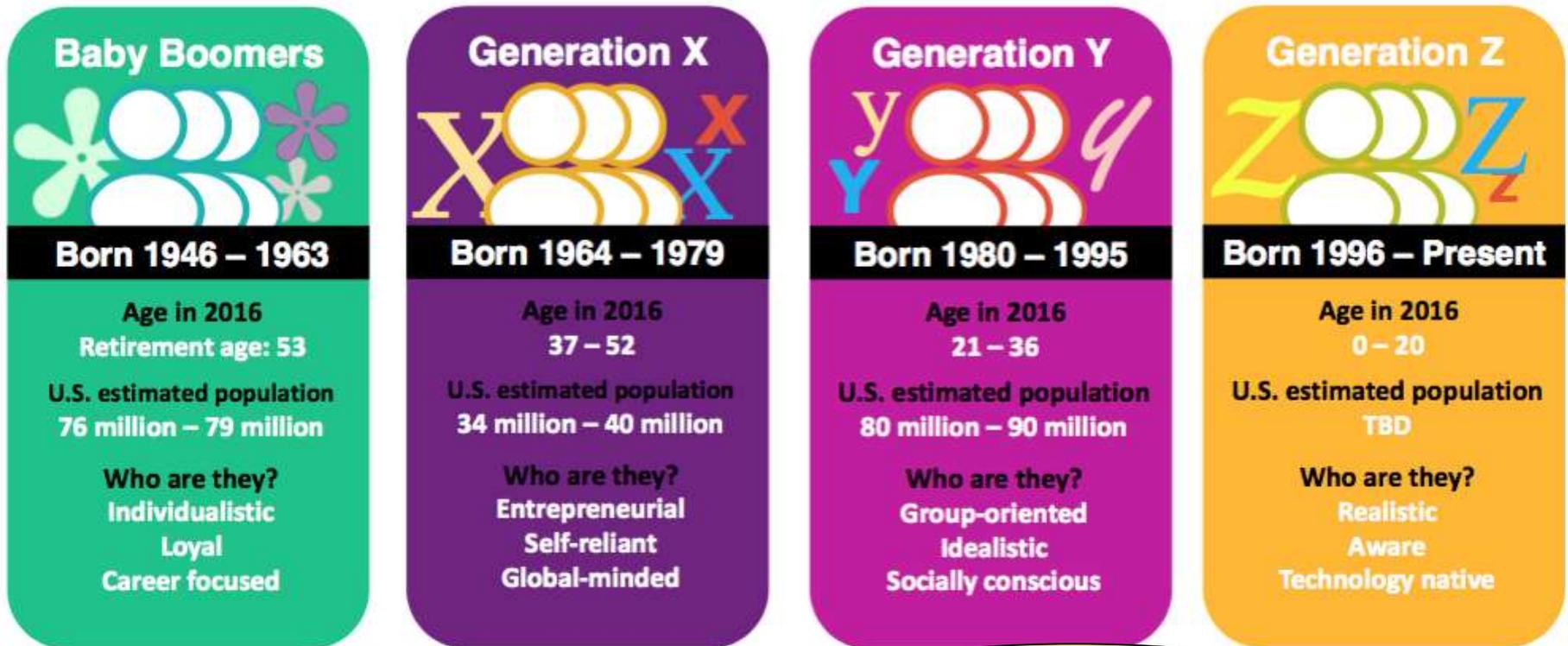
Generation gap

テーマ	タイトル	発表者	概要
6/20/2016 07:00 AM - 08:15 AM	Employee Financial Wellness: One Size Does Not Fit All	Jeffrey P. Tulloch , Vice president , MetLife PlanSmart®	世代毎、Wellnessに対する要望事項は、異なるもの。それにどう対応するのが今後の課題です。どこに焦点をあて、どこを拡張するべきなのかを考えます。
6/20/2016 07:00 AM - 08:15 AM	Global Influence Trends: Exploring the Influence Styles of 19,000 Global Managers	Chris Musselwhite, President and chief executive officer, Discovery Learning, Inc.	リーダーがより効果的に影響力を行使するには、どうすべきなのか、5つの代表的な影響スタイル、組織レベル、性別、年代別、国籍別、地域別の影響スタイルを紹介します。
6/20/2016 10:45 AM - 12:00 PM	Communicating Total Compensation and Benefits to Millennials	Karl James Ahlrichs, Senior consultant, Gregory and Appel	特にミレニアムに効果のある報酬とベネフィット体系を考えるセッション。理解されるコミュニケーション法と 成功を示す重要な指標 とは？
6/21/2016 10:45 AM - 12:00 PM	The Tidal Wave of Millennials is Here. Effective Leadership for Managing Multiple Generations	Scott Derthick, Chief people and culture officer, Peckham	ミレニアル世代の社員へのフィードバックやモチベーション、育成の仕方を学びます。ミレニアルに効果的なベネフィットとは？
6/21/2016 11:30 AM - 11:48 AM	Becoming an Employer of Choice in the New Economy: Three Strategies for Creating Your Competitive Advantage	Amy Hirsh Robinson, Principal, Interchange Group	これからの時代、ミレニアル世代の採用と登用が焦点になります。これからこの世代のリーダーや社員をどう育てていくべきかを考えます
6/21/2016 02:15 PM - 03:30 PM	Bridging the Soft Skills Gap in the 21st-Century Workforce	Bruce Tulgan, Founder and chairman, RainmakerThinking, Inc.	若者たちによく見られる ソフトスキルギャップ とは何か これからの戦力計画を考える際に大変重要な問題になる可能性を秘めている。この対策を考えるセッション。
6/22/2016 10:45 AM - 11:03 AM	SMART STAGE: Converting Your Alumni Community Into a Boomerang Community	Craig Fisher, Head of Employer Brand, CA Technologies	これから人財マネジメントでは、離職率ばかりではなく、復職を歓迎する配慮が必要になろう。特に、ミレニアルにとって、これは大変重要な人事施策になろう。
6/22/2016 11:30 AM - 12:45 PM	MEGA SESSION The LeaderShift : How to Engage and Develop the Next Generation of Leaders	Dan Schawbel, Partner & research director, Future Workplace	団塊の世代から次世代の人材への技術の伝承は、大変なプロジェクトだが、このためのエンゲージメント改善法、後継者養成の前向きな事例を学びます。
SHRM elearning	Managing and retaining Multigenerational workforce	Lance Chase Richards Prior vice president of Innovation for Kelly Services	世代による考え方、働き方が大きいため、リテンション、仕事の仕方に大きな考え方の違いが生じる。これにどの様に 対応するべきかを考えるセッション。

注目

これからの企業戦略は、 ミレニアル対策で決まる！

- 2016年頃には、ミレニアル世代(21-36才)が全就業者のほぼ半数に！
 - ミレニアル世代の定義には、18-29才という説があり、これだと2020年頃になる。
- スマートフォンを中心に仕事を行い、継続的な自己開発要求が強い世代



ミレニアル世代

ミレニアル世代がPMで期待していることは？

Millennials Also ...

80%のミレニアルは自己評価をするのを期待している

80% Want to give performance appraisals to the boss

チーム仲間が一番重要な人。

Their "team mates" are the most important people at work

毎週でもフィードバックが欲しい、年末には、総合評価は必要

60% think 7 months of work means they're "loyal"

60%のミレニアルは7ヶ月間何もなく働いたということは、既に忠実だということ

2/3 Want to be "creative" at work in their job

職場では、創造的な仕事がしたい

Expect feedback weekly and progression annually

ミレニアル世代とX世代の行動スタイルの違いとは

- ミレニアル世代の行動スタイル
 - 友達付き合いがよく、つねに情報交換している
 - 上司からの情報より友達からの非公式情報を重視
 - 寝る時もスマホを離さない
 - 親と同居で節約する賢さ
 - スマホによるグーグル検索を頻繁に
 - スマホの10以上の活用法を見つけている
 - スマホの扱い方が巧みで、片手でメール発信もできる
 - 絵文字で会話ができる
 - 組織内での情報共有化に協力的
 - Paperless化に対する抵抗感が低い
(年代が高いほど、紙の媒体を好む)
 - 電子本の書籍にも抵抗感がない
 - 上司や先輩との飲み会を好まない
- X世代でよくある行動スタイル
 - キーボード型PCに慣れている
 - モバイルPCを会議の時も携帯して使用
 - 上司からの正式連絡がないと不満を感じる
 - 親からの干渉を嫌い、独立したがる
 - PCによるグーグル検索で各種の情報を探しだすのが得意
 - パワーポイントを頻繁に利用して、プレゼン資料の制作が得意
 - 外のネットワークが広く、異業種交流に興味を示す
 - 合コンやコンパに慣れている
 - 紙媒体をまだ好む人も多く、プリントしたがり、山の様に積み上げることも
 - 電子本より、紙の本に愛着がある
 - 絵文字にはある種の抵抗感がある
 - スマホとPCを上手く使い分けている

ミレニアル世代に配慮すべき視点

- ミレニアルに適した仕事環境
 - 通勤して職場で働くより、**在宅勤務**や**リモート環境での仕事**が当たり前と考えている
(個別のデスクが不要の時代になり、事務所費用の削減が可能)
 - 紙媒体より**検索可能なデータ環境**を好む
(事務のpaperless化が進み、事務の効率化が進展)
 - Y世代は、モバイルPC派が多いが、Z世代になると、スマートフォンでメールやLine等のSNSを活用するのに慣れている
(X世代とYZ世代のコミュニケーションの断絶が起きやすい)
 - スマートフォンが普及したことで、これですべての仕事をこなす人も増加
(会社がPCを提供する必要がなくなり、経費の削減が可能に)
 - **メールは古い**として、これを使用しない**Z世代**も増加
(スマートフォンベースの体系に転換する必要があり、迅速なフィードバックが可能に)
- **マネジメント上**、配慮すべき視点
 - オンライン上で、モニターする**スーパーバイザー/メンター**の役割がより重要に
 - 事務所にいない場合でも、迅速な対応が求められ、そのやり取りの経過も記録され、**マネジメントの質**を問われる
 - ソフト上で、定期的なフォローアップができるものを導入し、**コミュニケーションがよりスムーズにできる仕組みにする**必要がある
 - 常に、**声掛け**に気を配らないと、オンラインで報告してあるから、読んでいるものと思われがち。
 - チーム内で、**誰が影響力あるのか**、少ないのかを判断して、対処する必要がある
 - チェックイン等の**見直し機会をより頻繁にする**必要が増す
 - 当初の**目標の見直し**も行うことが必須に
 - 評価より、**成長支援に力点**を置く必要がある

ミレニアルのやる気を引き出すには、 T&D（人材開発）が一番効果的

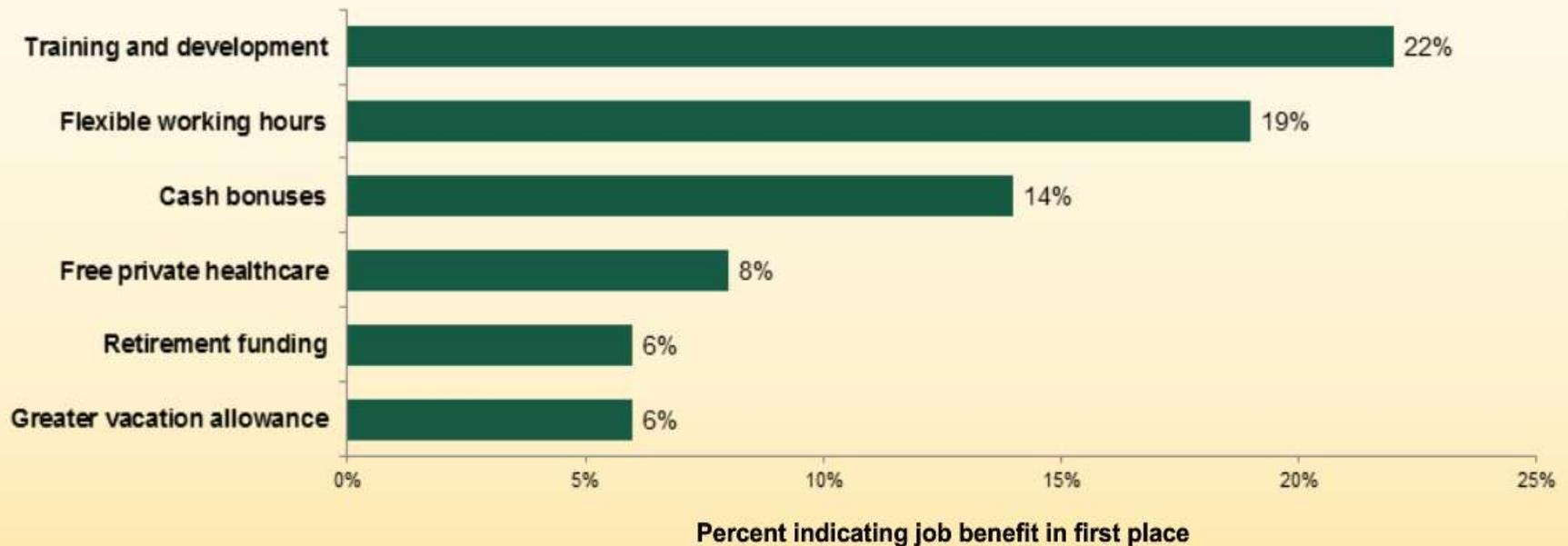
4

Development is key to Millennial engagement

Employee Development Now the #1 Job Benefit

Millennials in the workforce

For Millennials, "Training and development" is the most coveted job benefit

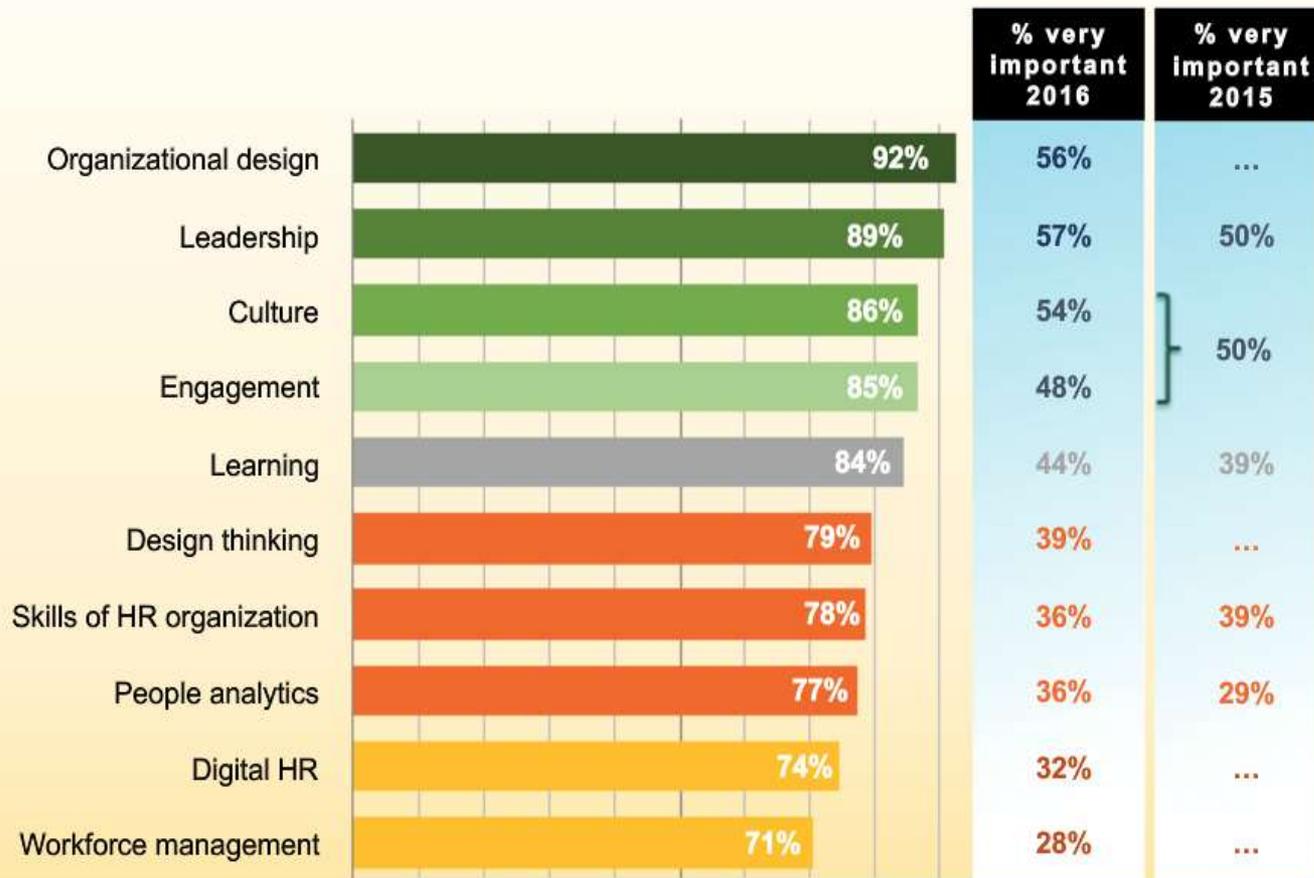


Source: KPCB

ミレニアル世代やデジタル組織への転換が進む時代では、
組織にもそれに適用可能なデザイン志向が必要に！

Percent rating trend important

Importance of Human Capital trends to business



ミレニアル世代に不足しているSoft skillとは何か？ 先輩に対する感謝の心ですか？ それとも？

TOP 10 SOFTSKILLS

- 1 - Attitude
- 2 - Accepting Responsibility
- 3 - Teamwork
- 4 - Creativity and Problem Solving Skills
- 5 - Decision Making
- 6 - Time Management
- 7 - Technical Skills
- 8 - Ability to work under pressure
- 9 - Leadership Skills
- 10 - Communication Skills

TOP 5 Millennial SOFT SKILLS

1. RESPECT OF AUTHORITY
2. PUNCTUALITY AND TIMELINESS
3. HANDSHAKE AND EYE CONTACT
4. PROFESSIONALISM
5. MATURE VOCABULARY

Millennial MONDAY

ミレニアル世代には、Soft Skillが不足しているとの指摘があります。

しかし、Soft skillの定義には、色々あり、2通りの定義を紹介しておきます。

ミレニアル世代に特に不足していると思われるものはどれでしょうか？

それを養成するには、どんな訓練が必要なのかを考えてみましょう！

SHRM2016、注目のセッション (3)

Performance management, Performance review

テーマ	タイトル	発表者	概要
6/20/2016 11:50 AM - 12:08 PM	SMART STAGE: What if Performance Management was an App?	Anna Tavis, Ph.D., former editor, People + Strategy Journal, Professor, NYU	パフォーマンス マネジメントでは、ランキングを廃止し、パフォーマンス レビューの回数を増やす動きが進んでいるが、これを進めるのは、アプリの導入だけで可能なのかを考えてみるセッション。
6/20/2016 04:00 PM - 05:15 PM	MEGA SESSION Building Blocks to Effective Performance Management	Suzanne Kirk, President & executive HR consultant, Employee Development Strategies, Inc.	組織の目標を各自の成長計画にどう落とし込むのか、組織と個人の相互関係をどう維持するのかを考えるセッション。
6/20/2016 04:00 PM - 05:15 PM	MEGA SESSION Reality-Based Accountability: Hardwiring Accountability into Your Workforce	Cy Wakeman, Cy Wakeman, Inc.	説明責任でのコンピテンシー、採用時、評価時での説明責任とは、フィードバックや人材開発過程でのメンタリングとコーチングの重要性を考えるセッションです。
6/21/2016 02:15 PM - 04:15 PM	Thanks for the Feedback (Even When It's Off-Base, Unfair, Poorly Delivered, and Frankly, You're Not in the Mood)	Sheila Heen, Faculty, NYT Bestselling Author Harvard Law School	余り気分がのらない時、どうフィードバックすべきなのか、このような問題点をどの様に克服するのかを解説するセッション。マネジャーやスーパーバイザーは必見。
6/22/2016 10:00 AM - 11:15 AM	Performance Conversations: Synaptics Approach to Simplified, Ratingless Performance Management	Edie Goldberg, Ph.D., President & founder E. L. Goldberg & Associates Karen Gaydon, Chief human resources officer, Synaptics Inc.	シナプティクスの活用 による、簡単でレーティングが不要なパフォーマンス マネジメント手法を紹介。アジア地域での導入が50%という。 
SHRM Elearning 2015版	Radically Re-Thinking Performance Management for the 21st Century	M. Tamra Chandler Chief executive officer and founding partner, PeopleFirm	このセッションは、SHRM2015のセッションだが、参考になるので、見ておくことを薦めます。 
Webinar July 2016	Making Performance management work (Part1-Part2)	Josh Bersin Bersin by Deloitte	従来のパフォーマンス・マネジメントは、どのように変わろうとしているのか、7月-8月に発表されたもの。Bersin by Deloitte及びBetter worthsからも視聴可能。 

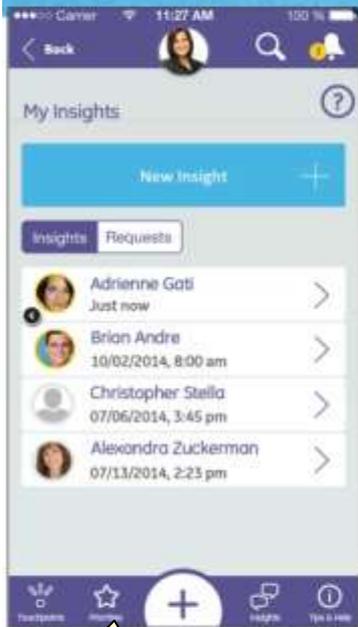
GEの最新パフォーマンス・レビューでは、スマートフォンを活用して、マネジャーが、効果的な動機づけを行い、迅速な決断が出来たかを評価！

- GEも、伝統的な**矯正型ランク付け**を廃止！
 - GEのHR Headは、伝統的に行なわれて来た**矯正型ランク付け評価**を廃止し、アドビ等のソフト会社で導入が進む**人材開発型パフォーマンス・レビュー**に転換する方針を発表！
 - その代替として、San Ramonが開発した**Performance Development at GE (PD@GE)**を活用しながら、マネジャーとメンバーとのコミュニケーションを**コーチング**を利用して活性化し、従来のCommand and Control から、**Connection and Inspiration**型のパフォーマンス開発に移行する。
 - 彼らの言葉では、**Real time Performance Development**と呼ばれ、チーム内での責任の共有、継続的で迅速なやりとりが求められる。マネジャーは、批判するのではなく、**効果的なコーチング**が行なわれたかが問われ、他のメンバーからの**積極的な提案**を歓迎する**企業風土**を作り上げられたかが求められる。
 - 従来の実力主義や差別化の基本方針は、そのまま堅持するが、商品の基本性能の評価より、顧客満足度を重視する
 - 2015年末に、80,000名、2016年末には、会社全体に適用
- 人材開発型パフォーマンス・レビューで使われる開発手法、「**FastWorks**」を採用
 - 従来、複雑で時間のかかった**シックスΣ**手法を、「**Fast Works**」に転換。これは、**Build(構築),Measure(測定),Learn(学習)**の3段階で、密接に顧客からの意見を取り入れ、最短の期間で、コストパフォーマンスの高い、競争力ある商品を開発する。



チーム内でパルスを送り、支援し合うチームづくりの事例 (このアプリの導入で一番喜ぶのは誰?、一番大変なのは誰?)

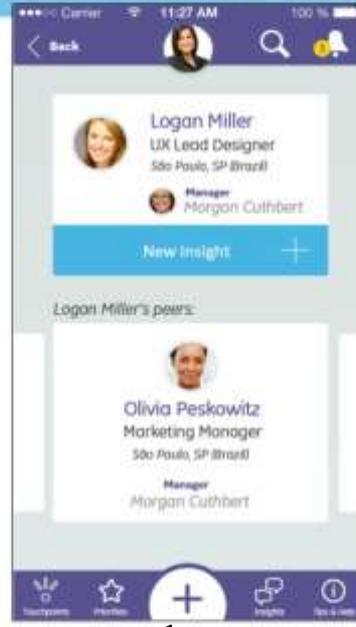
GE New Performance Feedback Tool PD@GE



仕事の優先順位を自己管理すると同時に、上長からも色々な質問がくる

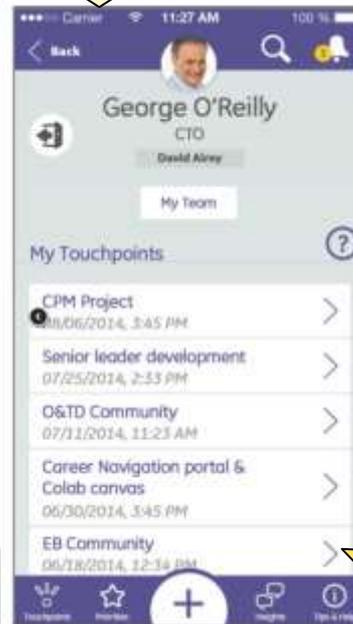


新しい視点で、Pulseを与えて、気づきを誘発

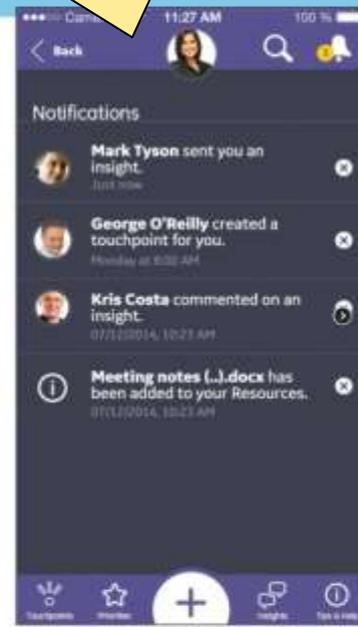


同僚からのコメントを見て、これに対して、説明が求められる

経営幹部も常時、重要課題に目を通し、コメントを送っているか?



上長、同僚、関係者からのフィードバックが迅速に進んでいるか!

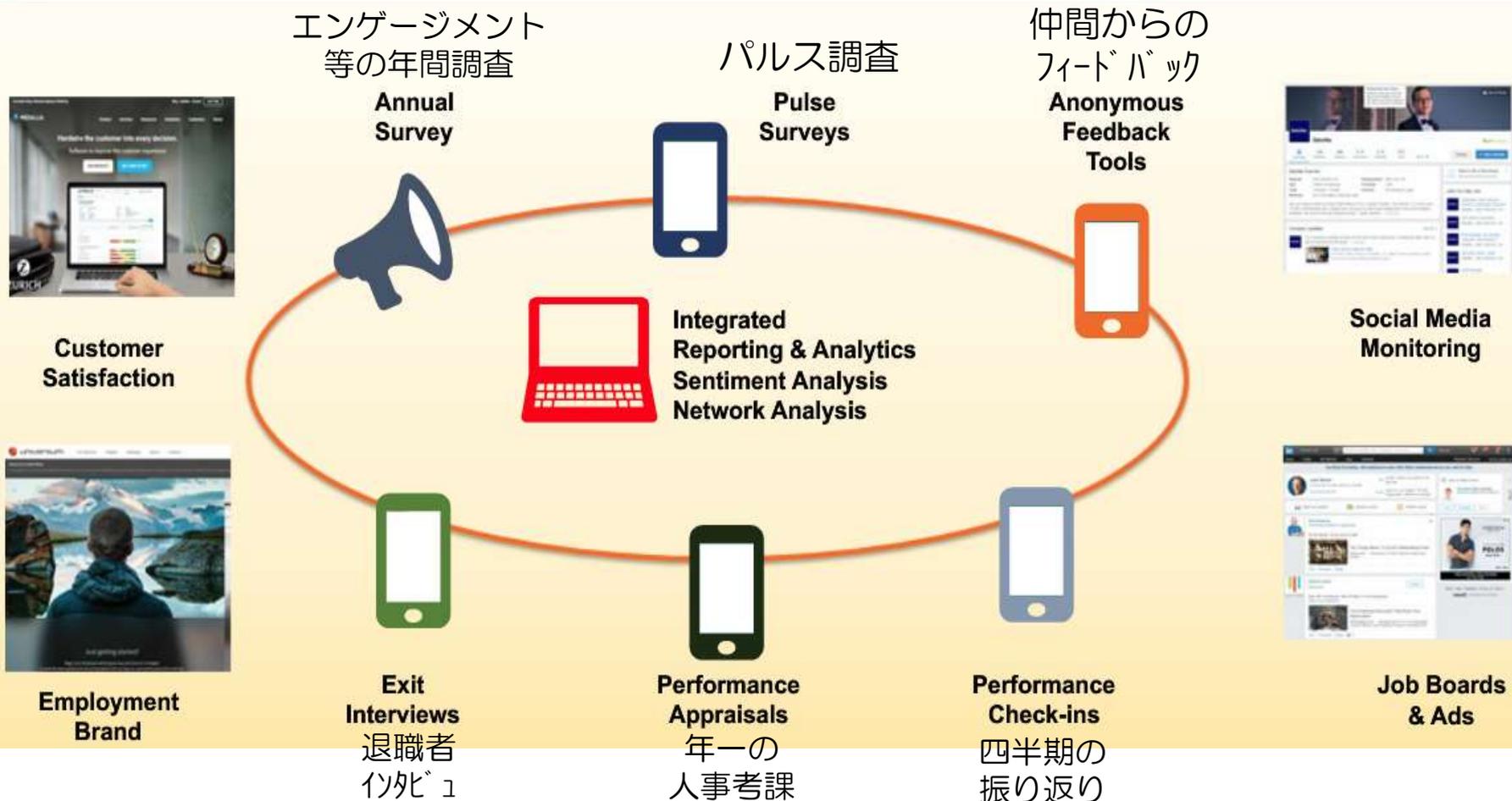


これで、経営幹部は、大忙しに!

各種の調査結果を統合して、 現状把握する仕組み作りを！

How Engagement is Evolving

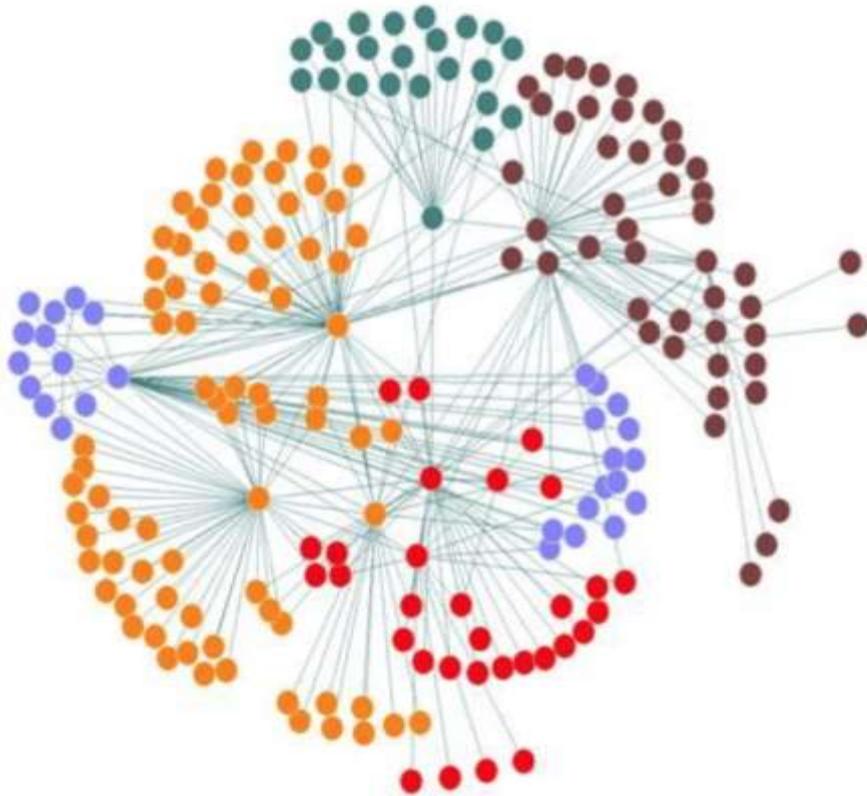
Enterprise “Listening” Architecture



最新のIBMの人事考課では、個人や仲間の成長 や、顧客や仲間への影響度、革新性も評価

視点	IBMの従来型の人事評価	IBMの最新型の人事評価システム
見直しサイクル	一年前に設定した目標に対する年1回の評価 目標の見直しをなかったため、評価自体が形骸化	毎月一度は Checkpoint を行い、短期目標の状況を確認し、競合の変化により、目標の修正も実施
単一目標か、複数目標か	単一の年間目標の評価を形式的に実施したため 時間の無駄、意味がないと不評だった。	5分野に亘る比較的短期の目標達成度のフォローアップを行う ① Business results (業績),② Impact on client success (顧客の成功度),③ Innovation (革新性),④ Personal responsibility to others (仲間への影響度、Crowdsourcing),⑤ Skills (スキルの成長度)
見直し手段	One on one meeting(年一の面談) 陳腐化している情報、結果がすでに出ていることから、この面談により、改善が促されることは少ない。	Clear review app (Feedback System)等を活用して、 Real time feedback を実施するのが原則。
適用対象	必要な社員を対象に上長が観察、評価する	38万社員全体を対象に、関係者がどのように関わったのかをビックデータとして蓄積。 Crowdsourcing化 を推進。
説明責任	実際のパフォーマンスと評価シートの評価点には、必ずしも一致してないことが多く、説明責任は必ずしもない	評価の根拠を明確にして、 できるだけ科学的手法 を活用し、その結果を分析、関係者にも提示できる様にした。

IBMやDELLが人事考課に採用している Crowdsourcing手法



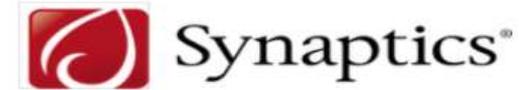
従来の人事評価体系が機能不全となった背景

Implications for Performance Management



タレントを育てて、業績を成長させるための必須条件

An Integrated Culture and Talent System Growing Talent to Grow the Business



新しいPMの基本的考えかた

Our New Performance Philosophy



- Create a workplace environment where employees can reach their **full potential**
- **Normal distribution curves** do not reflect the reality of performance in our organization
- A total focus on numerically rating employees on their performance is demoralizing and it detracts from having a **quality conversation about performance**
- Challenging goals, development, and on-going coaching and feedback bring out the **best performance**
- Managers are trained and trusted to have **discretion in making informed pay decisions within a budget**
- **Differentiate and reward** for great results and great leadership
- Employees are **paid competitively** relative to the market and based on their **performance**
- **Transparency and fairness** are critical

- 潜在能力が発揮できる職場環境を創造する
- ベルカーブは、現実の状況を反映してないので、これにこだわらない
- 点数づけをしても、やる気の向上に繋がらないこともあり、口頭にて状況を伝えるだけにとどめる
- 挑戦的な目標、人材開発に力を入れ、コーチングやフィードバックを行う。
- 予算内にて、裁量で、給与の決定ができるようにマネジャーを教育する
- 良いリーダーシップが発揮できる様に、優秀賞を設定する
- 顧客満足や市場動向を加味して、給与に差をつける
- 透明性や公正さを重要する

これからの給与/ボーナス/ストック・オプションのあり方

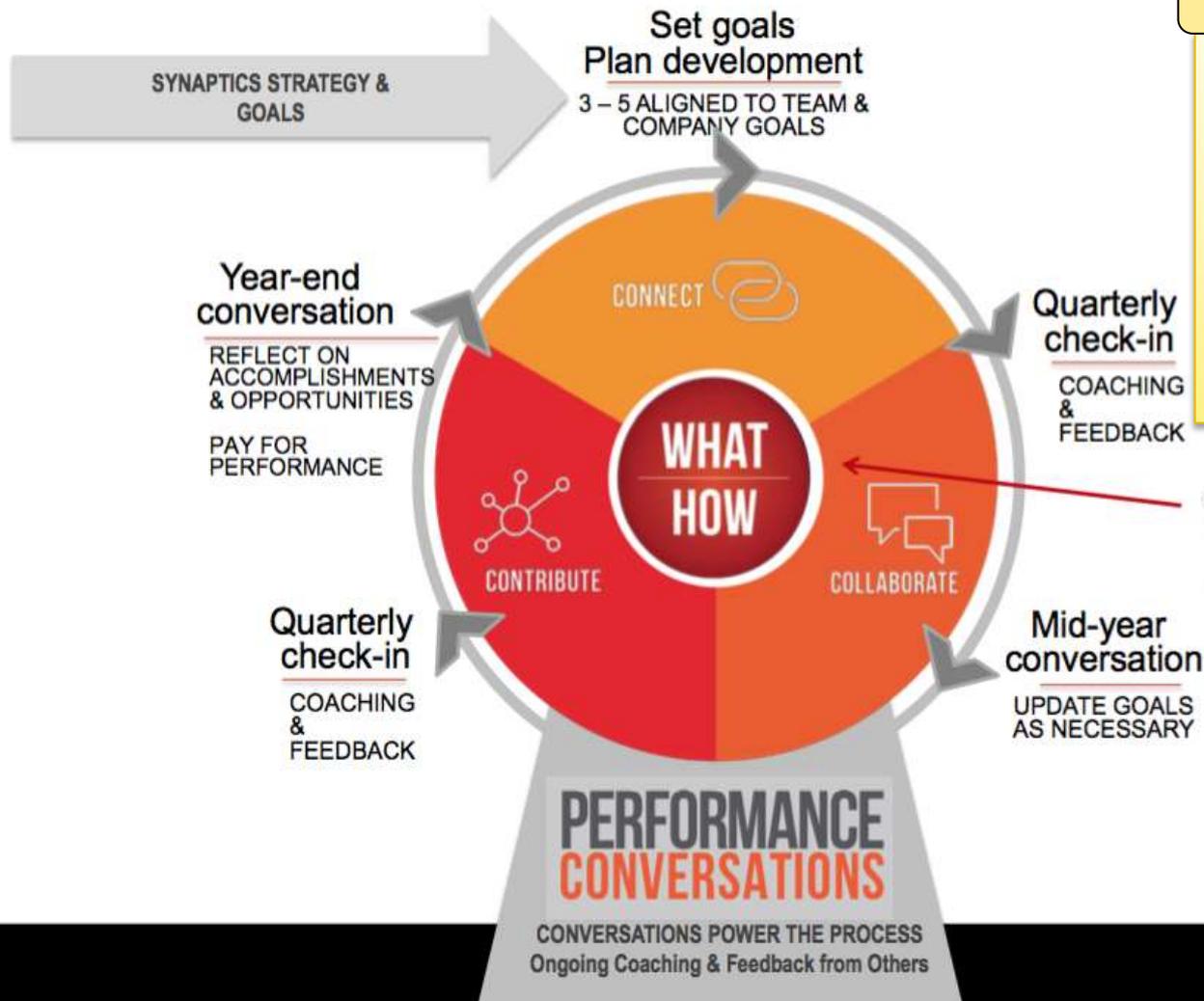
Pay for Performance – Compensation Levers



MERIT INCREASE	BONUS	STOCK
Criteria & Goals		
Contribution over the last year (Results + Behavior) + Skills + Position in Range	Contribution over the last year (Results + Behavior)	Capability/Potential
<ul style="list-style-type: none"> Recognize employees for their expertise Aim to move to mid 1.0 comp ratio over time based on performance and results 	<ul style="list-style-type: none"> Reward employees for their contributions to the company's results during the prior performance period Rewards differentiated based on results and contributions 	<ul style="list-style-type: none"> Used to retain those with unique capabilities that will take us into the future Fixed minimum number of shares per person
Key Changes		
<ul style="list-style-type: none"> Focus on position in range Consider market movement and proficiency 	<ul style="list-style-type: none"> Less formulaic Greater discretion given to managers 	<ul style="list-style-type: none"> Only Directors and above make stock recommendations No recommendations below guideline MIN
Guidance		
<ul style="list-style-type: none"> Larger increases go to: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Employees performing well but paid low ✓ Employees consistently exceeding expectations ✓ Employees needing a market adjustment Smaller increases go to: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Employees in upper quartiles ✓ Employees meeting expectations but not the top performers on the team 	<ul style="list-style-type: none"> Significantly differentiate for highest performing employees Consider no bonus for significant underperformers 	<ul style="list-style-type: none"> Stock grants are intended to retain individuals with skills critical to the future of the organization. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Thought leaders/innovators ✓ Difficult to replace talent ✓ Future leaders
<ul style="list-style-type: none"> ■ 専門性を認める配慮をすること ■ 良い仕事ができる機会と地位を提供 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 貢献度により、ボーナスを提供 ■ 最高の貢献者には、多めのボーナスを支給 ■ 評価の低い人には、ボーナス支給しない 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営幹部には、最低限のストックオプションを提供 ■ 思想的リーダー、革新者、とっかえの効かない人材、将来のリーダーには、ストップオプションを提供すること

結果を引き出す効果的話し方

Driving Business Results via Performance Conversations



結果を引き出すには！

- シニア幹部のチームが中心となり、本プロジェクトを推進する
- シニアリーダーがマネジャーをリードして進める
- トレーニングとして、すぐに役立つ学習内容にする
- ロールプレイも取り入れてわかりやすい内容にする
- 成功事例には、明確な指標を明記する



パフォーマンス最大化のためのPM手法

従来の手法は、果たして効果的だったのか！

項目	従来型のPM手法	これからのPM手法
目標設定 (Goal Setting)	多数の目標があり、組織の目標を達成するための個々の仕事毎の目標を設定。	3-5の重要目標に焦点をおいて、良い結果を引き出すための関連項目を中心に設定。
フィードバック (Feedback)	指示命令として進める傾向 上が評価するものとの考え方 階層により仕事分担を行う	コーチングにより気づきを与える 相手が動きやすい様に支援する 互いが連携取り合って、協力して進める
評価回数 (Timing)	年に一度の上から、下を評価	四半期毎に、競合状況を含めて、 目標の見直しを行い、最適な支援 態勢を構築する
報酬 (Compensation)	公式の計算式に基づき計算、業績にリンクした給与体系	業績にリンクはさせるが、ランクづけはせず、ガイダンスに基づき どれだけ努力したかを配慮
評価システム (System)	形式的な煩雑な書類が多く、マネジャーの負荷が高い	簡単な1ページの報告で、何をどうするのかを前向きに話す 出来るかぎり科学的手法も加味して 現状把握を行う

新PM手法に対して、70-80%の満足度

Performance Conversations Metrics Pulse Survey Results: Feb FY16

Item	Feb FY15 EE Survey Results	Goal Target	Sept FY16 Pulse Results	Feb FY16 Pulse Results
<i>I have regular check-ins with my Manager to review my progress toward my performance goals</i>	75%	77%	77%	83%
<i>My Manager provides ongoing feedback that helps me improve my performance</i>	72%	74%	78%	82%
<i>I am provided with sufficient opportunities for personal growth and development</i>	74%	76%	74%	76%
<i>I have had a mid-year Performance Conversation with my manager in the last 3 months that has helped me understand what is expected of me for the remainder of FY16.</i>	Items not in Engagement Survey – added to Pulse Survey to track Performance Conversation implementation		89%	86%
<i>My manager and I have had an impactful discussion about my development and career aspirations in the last 3 months.</i>			74%	73%

定期的(例えば毎月)にチェックインしてますか？

フィードバックは役立ってますか？

成長や自己開発に役立つ機会が十分にありますか？

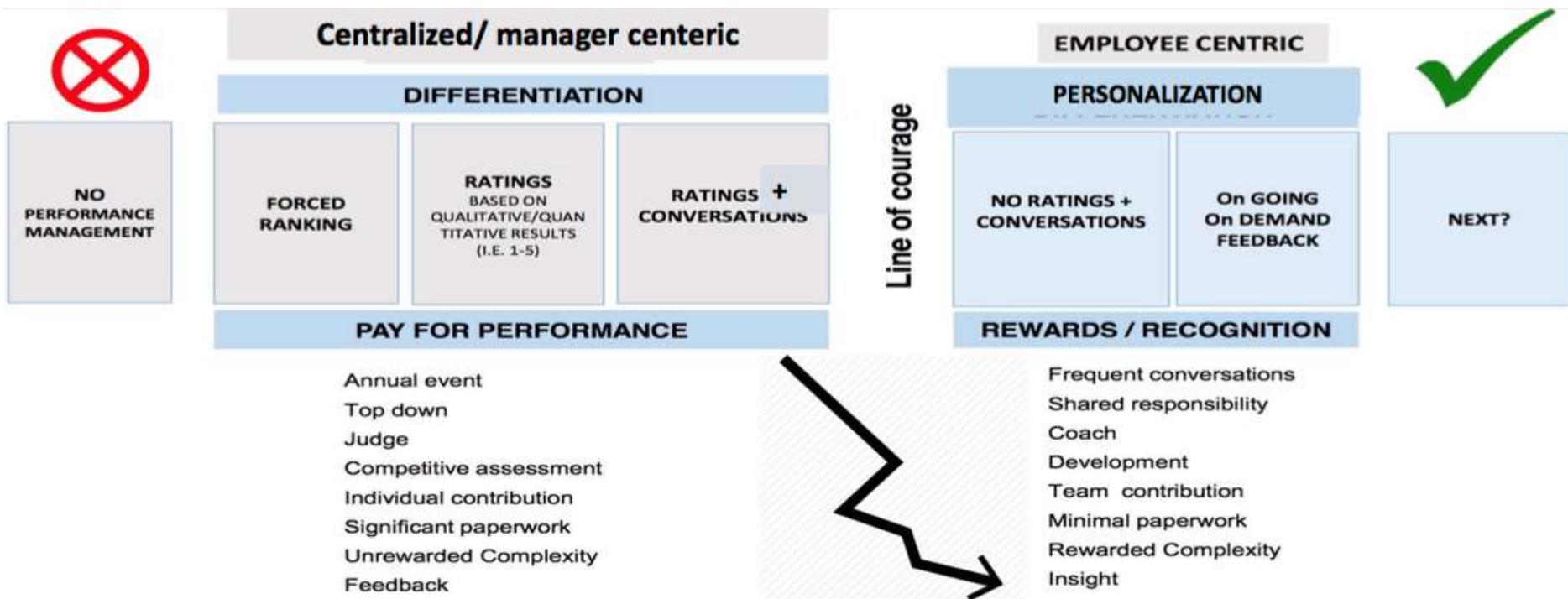
最低四半期毎にパフォーマンスの振り返りをしていますか？

最低四半期毎に成長やキャリア開発の目標に関して話し合いがありますか？

PM手法の転換は、どこまでなされたのか？

上から目線の評価制度

従業員主導の学びの場の創造



導入事例：GE、IBM他

導入事例：アドビ、マイクロソフト他

レーティング評価を廃止した企業



SHRM2016、注目のセッション（４）

Engagement, Motivation

テーマ	タイトル	発表者	概要
6/20/2016 07:00 AM - 08:15 AM	Kohl's Journey: Becoming Famous for Engaging , Developing and Recognizing Great Teams	Richard Schepp, Chief administrative officer, Kohl's	全米1の小売業で、エンゲージメントを如何に改善したのかを考えるセッション。エンゲージメントの目標が業績の改善にどう結びつくのか、目標やKPIの設定は、感謝、認知と人材開発の意識を高めるにはどうすべきかを考えます。
6/20/2016 07:00 AM - 08:15 AM	Why Your Employees Are Just Not That Into You...and What to Do About It	David A. Lee, Principal, HumanNature@Work	仕事に集中できない7つの理由。これらは、なぜ起きるのか、マネジャー自らが気づくには、 EI の重要性とは。互いにつながっていると感じるには、何をすべきか。これらの改善策を考えるのが本セッションです。
6/20/2016 10:45 AM - 12:00 PM	When HR Needs to Act More like Sales and Marketing	Stacey R. Carroll, President, HR Experts On-Call	営業とマーケティングの基本原則は、HRにも適用されるというセッション。 エンゲージメント でも、 顧客満足 と同様に従業員満足をすれば改善につながる。
6/20/2016 04:00 PM - 05:15 PM	Living for the Weekday: The Employee Side of Employee Engagement	Clint Swindall, CSP, President & CEO, Verbalocity, Inc.	幸福をもたらす5つの視点。このセッションでは、個人の視点で、 エンゲージメント の改善法を考えます。
6/21/2016 10:45 AM - 12:00	Engaged Leadership : The Leader Side of Employee Engagement	Clint Swindall, CSP, President & CEO, Verbalocity, Inc.	会社の方向性、ビジョンを示せるリーダーになることで、エンゲージメントが改善される。モチベーションを高めるには、ビジョンを示して行動を促せ。エンゲージメントの基本概念を振り返るのに、役立つセッション。
6/21/2016 04:00 PM - 05:15 PM	Employee Engagement : Federal Style	Paul R. Shibelski, SHRM-SCP, Senior human capital specialist, Department of Homeland Security	US 部門では、エンゲージメントをどのように捉えているのか？ 測定には、どんな指標（ EI ）を使うのか、どんなツールや手法を使うのかを学べます。
6/21/2016 04:00 PM - 05:15 PM	Why Your Employee Engagement Survey Doesn't Cut It: It's Time to Customize the Employee Experience	David A. Lee, Principal, HumanNature@Work	なぜ毎年、エンゲージメント調査の結果は変わらないのか、どんな経験をするか、エンゲージメントが上がるのかを学べます
Webinar Aug.2016	Designing the employee engagement strategy	Robin Erickson,Phd VP, Bersin by Deloitte Director, Christie Moon, National Aquarium	Bersin by DeloitteのWebinarの最新版で、エンゲージメント戦略の概要と国立水族館での事例を紹介したもの。エンゲージメント戦略体系の学習には役立つ。Bersin by Deloitteのサイトから閲覧可能

専門デパートKohl'sの意識改革運動



More than **1,100 stores**
in **49 states**

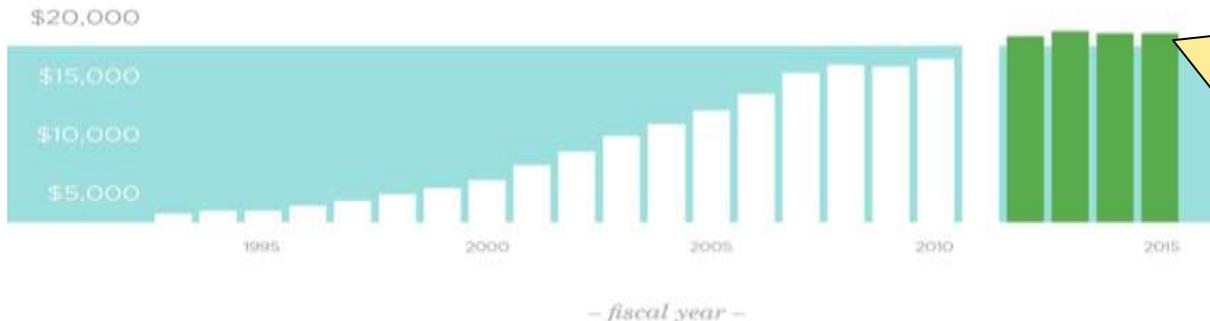
140,000 Associates nationwide

Headquartered in
Menomonee Falls, Wisconsin
with business hubs in
Silicon Valley and Manhattan

9 distribution centers and
4 e-commerce fulfillment centers



A Changing Era
Brands + Value + Convenience

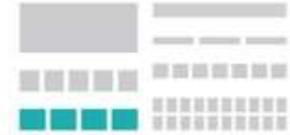


トップダウン式のengagementから、2012年にCare's programを開始して、戦略的で従業員主導のCS/CSR運動を展開し、2015年には、3地域でengagement率、90%を達成！

Kohl'sの企業価値観の浸透をとおして、成功に導いた！

Our Greatness Agenda

Our values today



Put Customers First

Putting customers first means we...

See customers as a constant source of inspiration and guidance.

Take a "yes we can" approach to everything we do.

Support the communities and causes our customers and Associates care about.

顧客第一

Act with Integrity

Acting with integrity means we...

Earn trust by living up to our commitments.

Treat others with respect and fairness.

Make decisions that support the reputation of the organization.

誠意を持って対応せよ！

Build Great Teams

Building great teams means we...

Communicate openly and embrace diverse perspectives.

Actively promote the empowerment, engagement, and continuous development of all Associates.

Recognize and celebrate greatness.

偉大なチームとして行動せよ！

Drive Results

Driving results means we...

Work with a sense of urgency and accountability.

Seek out information to make smart decisions.

Offer up new ideas and solutions beyond the status quo.

結果を引出せ

スマホも活用して、 ミレニアル世代が働きやすい職場環境を 提供するのが、基本方針！

スマホも活用し、ミレニアル世代が働き易い、透明性のある環境を提供せよ！

Winning Teams

Our strategies

従業員のCS活動に感謝の気持ちを示せ！

考えられるあらゆる機会を提供せよ

Build and foster transparency

Build and foster a culture of transparency in which communication is open and inspiring

Create opportunities

Create an environment of everyday opportunities for growth, leadership and learning that ignite passions and promote career exploration

Build and foster appreciation

Build and foster a culture of appreciation in which teams are valued, supported and recognized

CS/CSRの実現を徹底的に追求し、 顧客の賛同と仲間の理解が得られたからこそ、 高いエンゲージメント率(90%)が得られた！

Grow our Women's Apparel business by making it a destination for her

Drive urgency and traffic to stores through BOPUS

Build Yes2You into the leading Loyalty program in retail

Simplify our promotional calendar to drive customer action

Drive clarity in our proprietary brands

Reduce in-store signage to clarify communication

Elevate our national brand portfolio to engage existing customers and

迅速で適切な対応により、顧客からの理解と賛同により、得られたCS達成度とブランド評価の仕組みが、メンバーの意識を変えた！



CSとエンゲージメントはリンクする

Kohl'sは、CSを引き上げることで、エンゲージメントも高めている



SHRM2016、注目のセッション（5）

Talent management, Talent Acquisition, Branding

テーマ	タイトル	発表者	概要
6/20/2016 07:00 AM - 08:15 AM	MEGA SESSION How Workplace Culture Can Drive Business Results	David Almeda, Vice president human resources, Kronos Incorporate	社内風土の改革を通じて、業績の改善をどのようにしたら できるのかを考えるセッションです。
6/20/2016 02:00 PM - 03:15 PM	A Business Case for Hiring Veterans : Designing and Implementing a Veteran Hiring Program	Lida Citroen, Principal , LIDA360, LLC	60万と言われ退役軍人。その成功物語のビジネス・ケース をつくり、HR採用チームへの特訓、職場への定着支援、 ROIの測定法を考えます。
6/20/2016 02:10 PM - 02:28 PM	SMART STAGE: The Big Three of Strategy: Do-It-Yourself Management Inventory, Succession Planning , and Workforce Planning	Susan L. Harmansky, Global vice president, Human Resources, Southern Graphic Systems	Succession Plan やWorkforce planを自分でやってみた いと思う時の注意点を紹介します。
6/20/2016 04:00 PM - 05:15 PM	Bridging the Gender Gap : A New Approach to Shattering the Glass Ceiling	Sara Shinneman, SHRM-SCP, SPHR , Senior consultant , Interaction Associate	タレント マネジメントの実施時、女性リーダーが結果を だすには、どうすべきか、その女性リーダーが実績をあげ るためのフレームワークを紹介。 Slideshareから、pdf のダウンロード可能
6/21/2016 10:00 AM - 10:30 AM	Transform Employee Engagement and Talent Management with Salesforce	Alisa DiStaso, Salesforce	エンゲージメントやタレント・マネジメントを実施する場 合、Salesforceでは、こうするという事例を紹介。 Slideshare/Youtubeから、閲覧可能。
6/21/2016 10:45 AM - 12:00 PM	Recruiting ROCKS Again! Continuing to Optimize Talent Acquisition	Jeremy M. Eskenazi, SHRM- SCP, SPHR, Managing principal, Riviera Advisors, Inc.	マネジャー採用の専門コンサルとしてどうすべきか？ より良いRecruiting Service Level Agreement を達成す るための主要要素とは？
6/21/2016 04:00 PM - 05:15 PM	Inbound HR: Strategies to Attract the Right Talent to Your Organization	Craig Fisher, CEO, Talentnet	企業風土を学び、エンゲージメント度を高めには？ Craig's 5:1 手法を活用して、情報共有を進める。 LinkedInを改善して、 ブランドイメージ を高める。
6/22/2016 10:00 AM - 11:15 AM	Pursuing Purpose in Building Your Brand	Matt Kaiser, Employer branding & digital recruitment, Ericsson	企業ブランディングの重要性を説くセッション。会社が存 在する目的、キャリア意識の重要性。会社の存在意義を明 確に打ち出すことで、それに相応しい人材が集まってくる。

ミレニアル世代が自ら成長する職場を作り出すタレント・マネジメントが登場

A New Approach for Success: The Self-Developing Organization



Podcast

Self-Developing Organizations are the Future of Work

Learn what this new approach is all about, and how shifts in learning and development require the **delivery of individualized development as the future of work.**



Résumé graphique

Why Embark on the Journey?

Take a look at how today's challenges are making it **harder than ever for organizations to achieve success through their people** and the results that make it worth navigating the rough terrain.



Livre numérique

Know to Grow

We're redefining how organizations achieve success - step through the **five critical capabilities essential to becoming a Self-Developing Organization**, and see how the SumTotal suite of solutions make it possible.

2016年冬に
SumTotal
から新登場

Redefining How Companies Succeed

Self • Developing • Organization

[self • dih-vel-uh-ping • awr-guh-nuh-zay-shuh n]

Radically simplifying the development of organizational capabilities by engaging people through knowledge acceleration and meaningful insight.

- 1 Empowering individuals with the tools that make it **simple to identify development opportunities** and define a **personalized path for career growth**
- 2 Equipping leaders with the **insight they need to keep their teams engaged and productive**, while fostering **collaboration and continuous development** to drive business outcomes.
- 3 A **game-changing approach** to the way companies attract, mobilize, develop, promote, engage, pay and reward their workforce.

Delivering Results



SHRM2016、注目のセッション（6）

Retention, Compensation, Benefit, Total reward

テーマ	タイトル	発表者	概要
6/20/2016 07:00 AM - 08:15 AM	American Benefits Council 20/20 Vision: The Legislative and Regulatory Landscape	Jay M. Kirschbaum, Senior vice president & practice leader, National Legal & Research Group, Willis	産業の立ち上げのため、連邦政府はどのような施策が準備 されているのか、その中で注目されているのが、従業員ベ ネフィット計画の見直し。どのレベルで、裁判沙汰になる のか、コンプライアンスの問題等。
6/20/2016 10:45 AM - 12:00 PM	Communicating Total Compensation and Benefits to Millennials	Karl James Ahlrichs, Senior consultant, Gregory and Appel	特にミレニウムに効果のある報酬とベネフィット体系を考 えるセッション。理解されるコミュニケーション法と 成功 を示す重要な指標 とは？
6/20/2016 02:00 PM - 03:15 PM	Stepping Up Your Workplace Wellness Program	Ben Sommers , Vice president, North American Business Development, Fitbit	企業におけるWellness 指針とは何か？ この運動にどう 引き込むか、上級プログラムとしてどんなものが考えられ るのか？ 健康と福祉、さらには、業績との関係は？
6/20/2016 02:00 PM - 03:15 PM	Jumping on the Incentive Bandwagon: Key Questions and Process Steps for Effective Plan Design	Karen Vujtech, SHRM-SCP, Managing director, Total Rewards Consulting	Incentiveには、良い点と悪い効果もある。変動給の基本、 インセンティブを導入する場合に考慮すべき視点、スムー スな導入と実施のため配慮すべき視点とは？
6/21/2016 02:15 PM - 03:30 PM	MEGA SESSION : Onboarding, Inboarding and Appreciation: How To Drastically Improve Retention, Engagement and Results	Kevin Ames, Director of Speaking and Training, O.C. Tanner	新幹部の40%は90日以内にやめる、新入社員の86%は、 半年以内にいるかどうかを決める、やめる社員の79%は、 職場が認めてもらえそうにないとの理由との調査結果を ベースにどうすれば改善できるのかを考えます。
06/21/2016 07:00 AM - 08:15 AM	Evolving Human Capital Strategy: Can Private Exchanges Support Goals Across Employee Populations?	Rob Harkins, Practice leader, Private Exchanges, National Human Capital Practice , Willis	米国で注目を集める Private exchange の動向をまとめて 解説しているセッション。グローバルHRMでは、 Benefit戦略 が重視され、これは必須の情報なので、知っ ておくと得。
6/21/2016 04:00 PM - 05:15 PM	State of Benefits in the Workplace: An Update on Best Practices and Trends for 2016	Alexander Alonso, Ph.D., SHRM-SCP, Senior vice president, Knowledge Development, SHRM	SHRM調査に基づき、会社の規模毎のBenefitの動向、ど んな分野のBenefitsが採用や定着に役立っているのかを考 えるセッション。
6/22/2016 10:00 AM - 11:15 AM	The Global Expedition to Attract and Engage Talent: Successful Total Reward Strategies Around The World	John A. Rubino, CCP, CBP, GRP, WLCP, President, Rubino Consulting Services	どんなTotal rewardが適しているかは、国により、人によ り相当違うもの。その傾向を見ながら、皆さんはどんな形 のが適しているか決められる仕組みが必要だ。

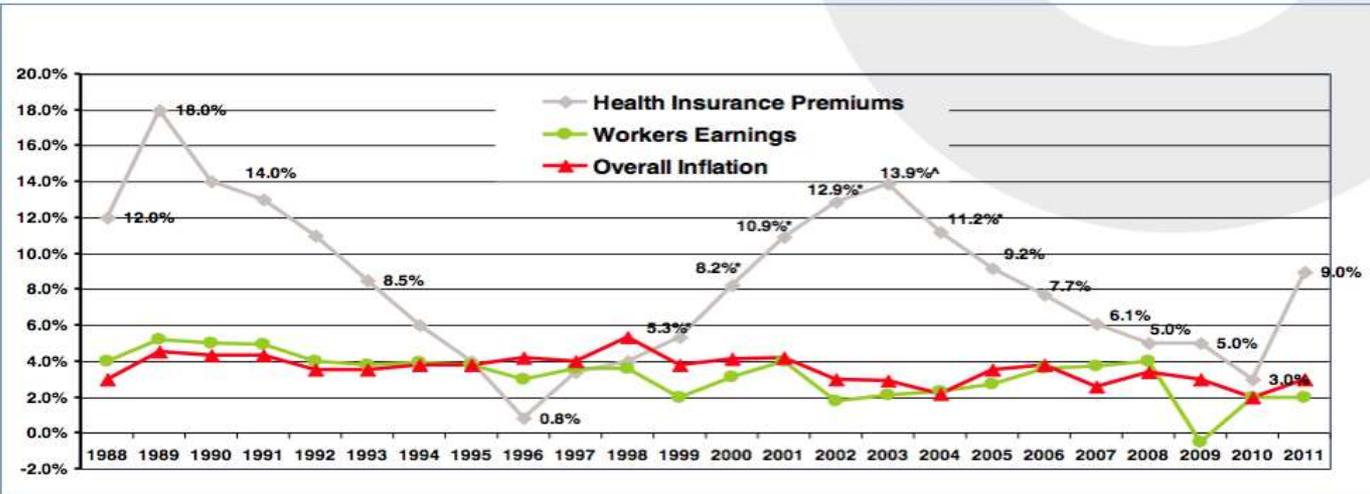
注目

注目

VUCA時代を企業が乗り切るため、 米国2020保険対策指針が出された！

**Increases in Health Insurance Premiums
Compared to Other Indicators**

#SHRM16



保険料の上昇に伴い、今後、適切な保険の提供が可能かを検討する方針が米国政府にある。

その中でも、次の4つの視点が実現できるかどうか注目されている

- ①個人保険が目指すものを明確化、
- ②VUCA時代に応じて、多様な要求に対応できるか？
- ③どれだけ柔軟な対応が可能なのか？
- ④ベネフィット管理は、簡便に実施できるか？

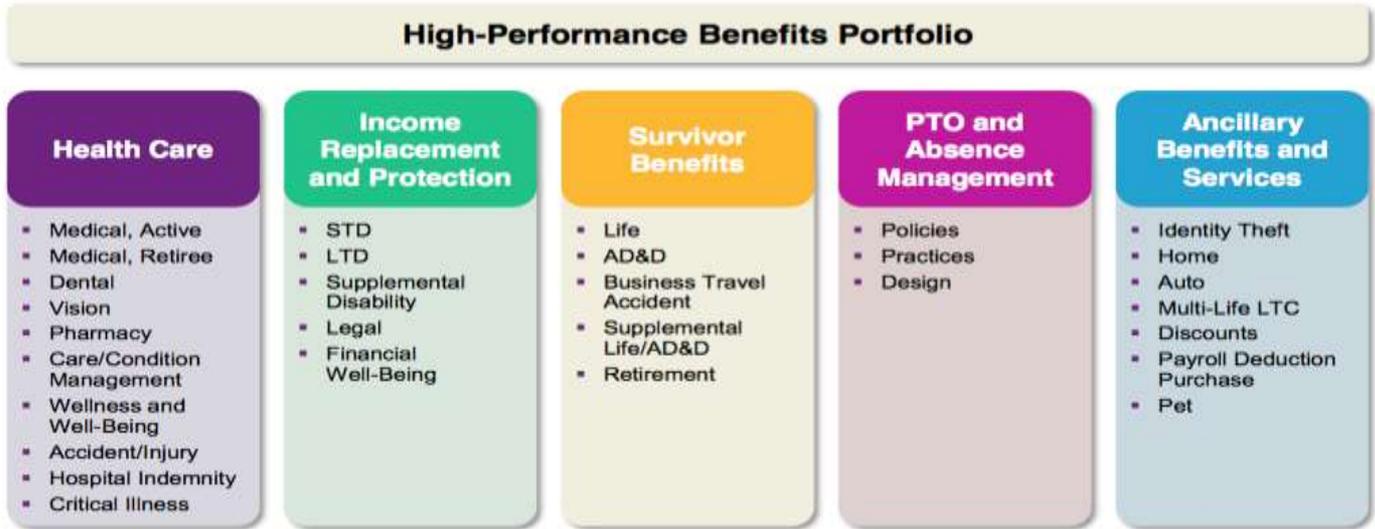


Private exchange programが現在、注目されている

- Personal Health and Financial Well-Being**
 - Benefit Plans Primary Objective
- Global Competitiveness Will Dictate Benefit Design**
 - Employers will need to accommodate varying needs and values
- Employers Will Have Flexibility to Pursue Range of Employee Benefit Approaches**
 - Increased emphasis on education and facilitation and avoidance of inflexible regulatory mandates
- Benefits Administration and Participation Will be Simple and Predictable**
 - Stable environment is essential for plan administration

不確実性の時代を克服する救世主として Private exchangeが注目を集めている 日本のグローバル企業は知らなくて良いのか！

Volatile...
Uncertain...
Complex...
Ambiguous...



What Employers are Telling Us

Why consider an exchange?

- Manage cost
- Accelerate rewards and/or health care strategy
- Leverage innovation
- Put employees first
- Ease administration burden; reduce compliance and execution fatigue

Reasons for adoption

- Is it better than the status quo?
- Will my employees have too much choice?
- Are the early adopters seeing success?
- Is there value to current and prospective employees?
- Will my employees find it easy to use?

92% Percentage of participants who say the benefit information received from OneExchange Active helped them make informed choices

Choice is the most-liked feature. The OneExchange Active component consistently rated #1 by participants is **choice of carriers and choice of plans**



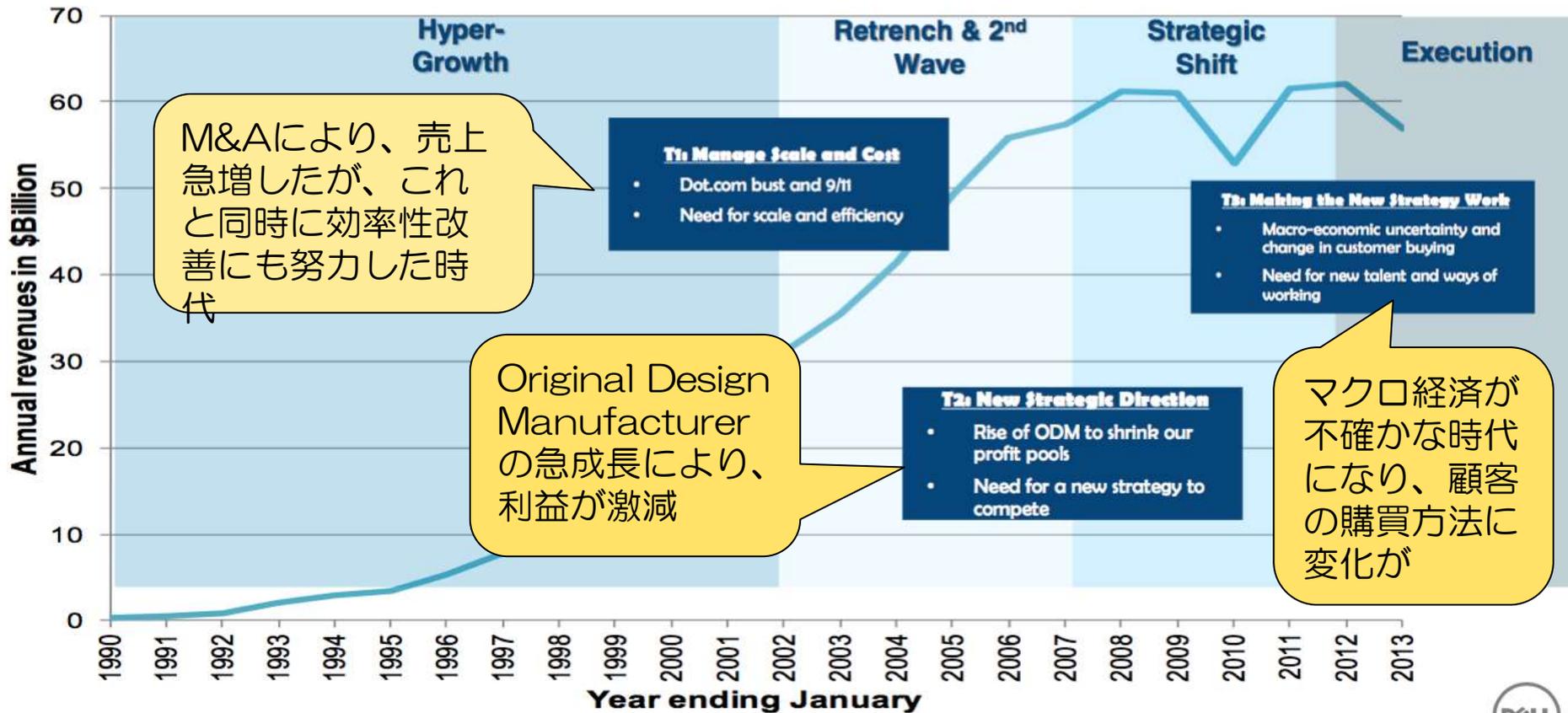
SHRM2016、注目のセッション（7）

企業風土改革：Innovation, Culture, Change

テーマ	タイトル	発表者	概要
6/20/2016 07:00 AM - 08:15 AM	MEGA SESSION Strategizing Radical Change by Becoming a Disruptive Leader	Loren Murfield, CEO and president, Murfield International, Inc	すべてのメンバーは、 disruptive leader になれと説く セッション。破壊の後に、創造があるというこの主張は、 昔の革命家が言っていた理論の再来か？
6/20/2016 01:45 PM - 03:45 PM	THE IDEA HUNTER : How to Find the Best Ideas and Make Them Happen	Andy Boynton , Dean, Boston College's Carroll School of Management	ボストン大学の教授が、名案を引き出す4つのステップ を紹介。組織の変革、イノベーション、高業企業となる ための効果的なリーダーシップが実現できると言う。
6/20/2016 02:00 PM - 03:15 PM	MEGA SESSION HR 2020 Transformation : Next Practices in HR Strategy, Leadership, and Business Contribution	Scott Hamilton, Chief executive officer & managing director, NextWORKS	イノベーション、進歩の障害になる古い考え方や手法を 転換する6つの指針を紹介します。短期的、長期的にも 新しいステップを創造する進め方を提供します。目標を 明確化して、高い価値を創造する。
6/21/2016 10:45 AM - 12:00 PM	Hewlett Packard's Global Separation – The HR Journey	Cheryl Mohr, Sr. vice president, HR Global Operations, HP Inc.	HPの分社化がなぜ、どのように行なわれたのかを人事 の視点で説明したセッション。大企業病、余りに違う体 質の場合は、有効な手法と言えます。 注目
6/21/2016 02:15 PM - 03:30 PM	Role of HR In Dell's Multiple Business Transformations	Craig Briscoe, Vice President HR Global Commercial Sales & Enterprise, Dell	PCメーカーからソリューション プロバイダーへの業態 変換におけるHRの役割、15年間の苦悩の連続を知 る非常に良いセッション。 注目
6/21/2016 02:15 PM - 03:30 PM	MEGA SESSION: Improvised Innovation : How to Unleash Creativity and Leap Ahead of the Competition!	Avish Parashar , Motivational improviser, Avish Parashar Productions, Inc	どうしたらイノベティブになれて、問題解決ができる のか？ 何か、特別手法が必要なのか？ 組織の縛りの なかで、どんなフレームワークが必要になるのか？
6/21/2016 04:00 PM - 05:15 PM	MEGA SESSION : Make Change Work™ : Leading Change in a World of Constant Change	Randy G. Pennington, CSP, CPAE, President, Pennington Performance Group	職場風土改革が難しい4つの理由？ 変革への7つの戦 略。抵抗勢力への対応法等、具体的な変革手法を学べる セッション。
6/22/2016 10:00 AM - 11:15 AM	MEGA SESSION Igniting Innovation and Creativity	Richard Wyatt Hight, Founder and CEO, Visual Mpac	イノベティブで、創造性のある考えは、どうしたら増 すのか、組織内で、創造性のカタリストとして活動する には？
6/22/2016 11:30 AM - 12:45 PM	MEGA SESSION Embracing the Challenge of Change	Tracy Butz, Owner, Think Impact Solutions	変革する時、抵抗も少なく、より効果的に、迅速に実現 できる手法を提供してもらえ。

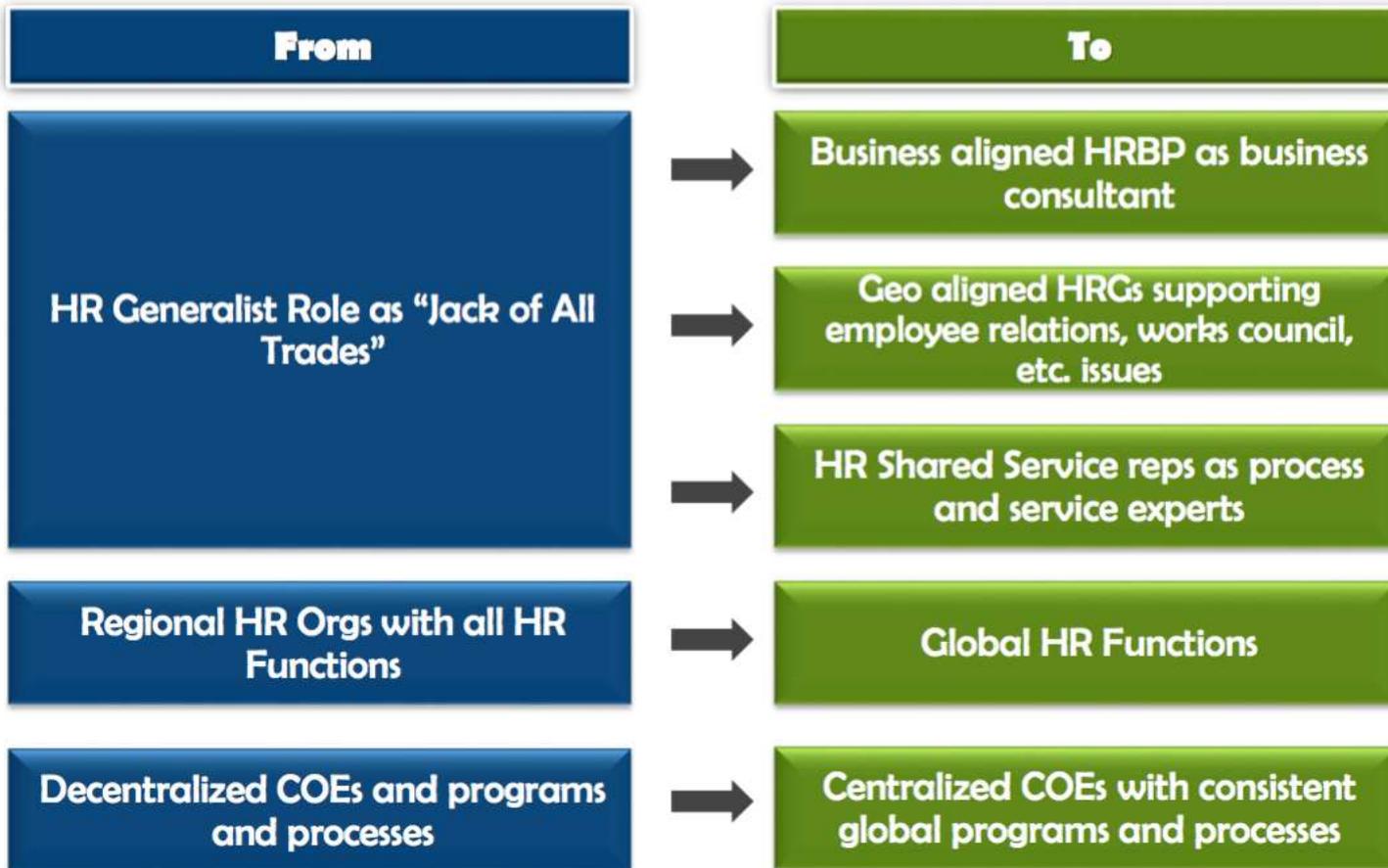
デルの3つの転換期

4 Business Stages - 3 Critical Transformations



グローバル・ビジネスを進展させるには、
グローバルHRBPへの転換と情報の共有化が必須！

New Global HR Model with Extensive Shared Services



Solution providerになるための必須4条件

Sales maker alignmentは、Dellが solution providerとなるための基本条件

各種販売用ライセンスや個別学習、達成賞、四半毎の定期訓練

認定書取得に応じて昇格、最低目標の設定、売上補償、KPIに応じた売上計画

KPIに応じて、管理計画の再構築、最下位達成者の計画の見直し、計画達成のためのPIP、選抜やキャリア計画の見直し



GTM: Go to marketの略

社員の声をよく聞き、行動に結びつけることで、人材開発を進めるのが、DellのDNA

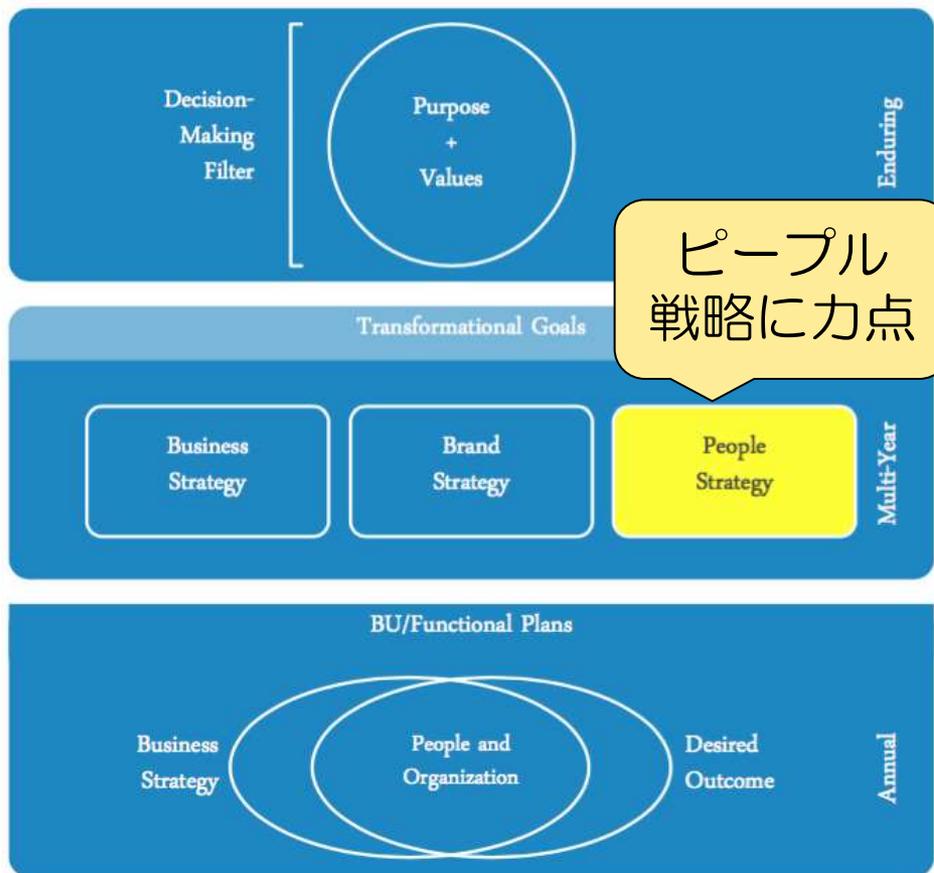
Listening and giving our people voice is in our DNA.

We have gotten much better at turning voice into action.



Dellのために何ができるかの議論で 2000名の営業社員が結束した！

必ずしも、皆の意見を一つにまとめる必要はなく、デル/顧客のため、何が一番効果的で、役にたつのかを話しあうことが、一番重要だ！



Dellの人財戦略の3原則

社員の成功
を熱烈支援



**Inspiring
leaders**

- A **higher standard** of leadership
- Leaders are **passionate** about the success of our people
- Inspiring our people to help our customers and our business **achieve full potential**

共に勝つ



**Winning
together**

- Maximize the value Dell can create by **working together**
- Drive **breakthrough performance** and **simplify what we do**
- **Make it easier** to do great work

起業家精神



**Entrepreneurial
spirit**

- **Take initiative** for shaping ideas and solutions
- **Solve challenges** faced by our customers, our business and our company
- Always operate with **Dell's best interests** first

On-going
feedback と行動
を通して、人材開
発を進めるのが
DellのDNA

Performance Management at Dell



経営幹部主導で、クラウドソーシングを活用して、核となるメンターを育て、行動的な組織横断的メンターを目指すのがDellのDNA

Dellのためになることなら、支援を欠かさない企業風土を構築するのが、デルの**人財戦略**だ！

We built a supporting sustaining ecosystem around the people strategy



Each business unit also developed a people strategy activation plan

Dellのためにどれだけ役にたったのかが評価され、そのためには、支援を惜しまない企業風土が確立された！

M&Aした企業との企業風土やリーダーシップの違いを戦 略的タレント・マネジメントを通して乗り越えた！

Executive Success Study

Purpose of the Study

- What makes executives successful or de-rail at Dell?
- Is there any difference between those we have hired, acquired or promoted?
- Have factors for executive success changed over time in light of our transformation?
- What does external research show relative to behaviors, skills, experiences & traits executives need to be successful?
- What is the cost to the business, and how does our executive retention compare to the market norms?
- What are the implications for how we select, onboard & develop our future executive talent?

What we found

- Top 2 drivers of success are **performance/results**, and **effective interpersonal skills**
 - Collaboration, relationship building, team orientation, communication style, all top recurring themes
 - Top **personality traits** aligned to success include humility, low ego, adaptive, tenacious and open
 - **Biggest de-railers** – inability to influence in a matrix, and to collaborate across BU/functions, high ego, low emotional control, autocratic style
- Other findings:**
- Coaching helps performance and retention
 - Promoted executives perform better than external hires
 - Higher performing Executives have higher Tell Dell scores and are less likely to leave

- デルでは、どうすれば成功して、失敗するのか？
- 雇用した幹部候補の違いは、何だったのか？
- 転換期において、成功した経営幹部の成功要因は何なのか？
- 外部調査の結果、成功する幹部には、どんな態度で、どんなスキルや経験が役立ったと言えるのか？
- ビジネスに必要な経費や幹部の離職率は、一般的な市場と比べてどうなのか？
- 今後は、幹部人財をどう選別して、育てて行けば良いのか？

- 成功要因のトップ2は、パフォーマンスとその結果及び効果的スキル
- 協働環境、関係性の構築、チーム・オリエンテーション、コミュニケーションスタイル、トップの採用手法を学べた
- トップ人財がどうやって生まれたかを学べた
- マトリックス組織影響力を与えるには難しく、互いのエゴがぶつかりあうことが多かったこと
- パフォーマンスの改善と離職率低減にコーチングが役だった
- 外部人材より、内部人材からの昇格の方が適していることがわかった
- Tell Dell scoreが高い人材は、高業績をあげ、定着率も優れている

今回のプロジェクトの実施で学んだ事

トップダウンの変革より、 なぜその変革が必要なのかを、まず気づかせよ！

Build for the chaos

We were too slow to realize this had become the new normal

Leadership is exponentially more critical in a transformation

We could have moved faster in key spots

Complexity happens

We could have managed it better and more proactively

Change happens slowly unless managed

Needed a stronger change effort to translate new strategy into operational action

It is a lot easier to build out the portfolio than the capability to sell it

It's good to be private!

The new HR model was critical

It enabled HRBPs to consult vs being consumed by tactical volume

Self service matters

Tool and systems efficiencies are critical enablers

Policy and process is our friend

"Enabling infrastructure" – helps us move faster

Standardize what does not differentiate us

Does the business really need us to do this? Does it drive differentiated value?

Sometimes people breed work

Having too many people can be as bad as having too few

Managing Change

We could have more proactively managed the changes within our own function, and within the business

- 問題があるからこそ、はやく立ち直せ！
- 重要な局面でこそ、リーダーシップが必要だ
- 問題が、入り組んでいるからこそ、よりよいマネジメントや、自主的な解決が必須に！
- 新戦略こそ、実践へのより強い努力が必要であり、うまくマネジしなければ、中々進まないもの
- 商品売り込むより、実現へのポートフォリオを構築してしまえば、抵抗はなくなる
- 新しいHRモデルをむりやり押し込むより、HRBPに相談にくる環境づくりが重要だ
- うまいツールや効率的に実施できるようにすれば、自分でやってくれることが多い
- インフラを整え、方針や実施プロセスを明確にすれば、結構早く動くもの
- 標準化は重要だが、価値観の差別化も可能かを考えろ！
- 人数が増えれば、良い訳ではない、少数の有能な人材の方が良い仕事ができることがある
- 変革は、上からやらせるのではなく、なぜその変革が必要なのかを理解させ、自らそのやり方を考えさせることだ。

SHRM2016、注目のセッション（８）

Workplace, Gender, Harassment, EEO, CSR

テーマ	タイトル	発表者	概要
6/20/2016 07:00 AM - 08:15 AM	How Workplace Culture Can Drive Business Results	David Almeda, Vice president human resources, Kronos Incorporated	職場風土がどのように企業業績に貢献するのかを5つのステップで考えます。どのようなツールが役立つのかを考えます。
6/20/2016 04:00 PM - 05:15 PM	Employee Handbooks : Every Word Counts	Allan H. Weitzman, JD, Partner, Proskauer Rose, LLP	本セッションでは、米国の労働法の最近の変更点、従業員ハンドブックに含めるべき事項。裁判沙汰を減らすための工夫等が学べる。世界共通の内容も多い。
6/20/2016 04:00 PM - 05:15 PM	Guidelines from the EEOC's Task Force on Harassment in the Workplace	Patty Wise , Partner, Niehaus Wise & Kalas	ハラスメント関連の事例紹介と規制事項が学べる。EEOCの範囲が日本より広い米国では、日本式のやり方では裁判沙汰になりかねないので、グローバル企業は要注意。
6/21/2016 10:45 AM - 12:00 PM	The Real World : Case Studies of Real Organizations Who Solved Their Workplace Bullying Problems	Catherine Mattice, President, Civility Partners, LLC , San Diego, Calif.	どのような場面は改善の必要があるのか、相談員をどう選び教育するのか、悪口防止のための戦略的手法、真の変革をもたらすツールでどう訓練するか 他と学べます。
6/21/2016 02:15 PM - 03:30 PM	Under the Microscope: How the Government Examines Your EEO/ADA Practices	Lynn Clements, Director, Regulatory Affairs, Berkshire Associates, Inc.	最近の雇用EEO関係や障害者対策の動向を踏まえて、問題を抱える幾つかの事例を紹介する。精神的、身体的な適正条件、メディカル関連書類の要求法等。
6/21/2016 04:00 PM - 05:15 PM	Updating Your Employment Handbook and Harassment Training to Include the LGBT Workforce	Kelly Dobbs Bunting, Shareholder, Greenberg Traurig, LLP	LGBTを含めて、従業員ハンドブックに記載すべき重要事項、ハラスメント訓練で含めるべき点をまとめて紹介します。
06/22/2016 10:00 AM - 11:15 AM	Wage & Hour Compliance: Adjusting to the New Regulations and Otherwise Avoiding Overtime Liability	Robert A. Boonin, Member, Dykema	米国労働基準法FLSAの概要とその適用を理解するには、最適のセッション。親切的な資料は必見に値する。
6/22/2016 10:00 AM - 11:15 AM	MEGA SESSION : Fight. More. Better. Doing Conflict Well	Joe Gerstandt, Speaker, author, Talent Anarchy	対立(Conflict)の実態、その対処法、問題解決法、共通して障害になるもの、意見は違えど、多様性を理解することが、第一歩となる。

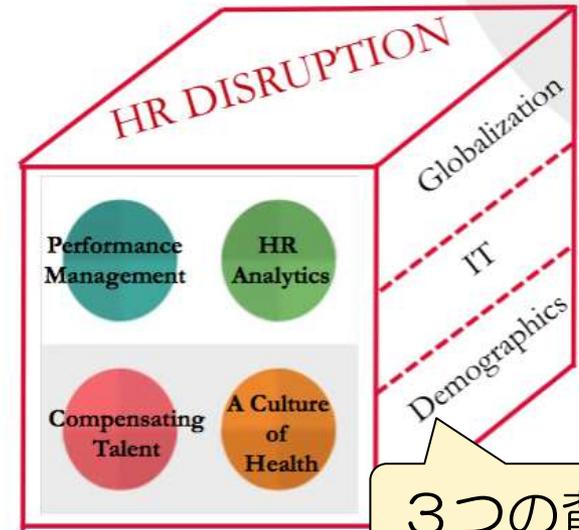
SHRM2016、注目のセッション（9）

International HR、Global Mindset、Influence

テーマ	タイトル	発表者	概要
6/20/2016 07:00 AM - 08:15 AM	Global Influence Trends: Exploring the Influence Styles of 19,000 Global Managers	Chris Musselwhite, President and chief executive officer, Discovery Learning, Inc.	リーダーがより効果的に影響力を行使するには、どうすべきなのか、5つの代表的な影響スタイル、組織レベル、性別、年代別、国籍別、地域別の影響スタイルを紹介します。
6/20/2016 10:45 AM - 12:15 PM	Principles of Mindful Leadership	Pandit Dasa	ガンジーの6原則 に基づくリーダーシップの指針を説くセッション。事例による説明、コミュニケーション、感謝、人間性、バランスのとれた感情、瞑想等。
6/20/2016 10:45 AM - 12:00 PM	The Changing Approach to HR in Africa: New HR Standards and Competencies	Emma Geist, OD manager, MUTANDA Mining Sarl (a Glencore Company)	6%成長を続けるアフリカ諸国、付加価値をどのようにつけるのかの組織戦略が問われている。HRの感度が全体ビジネスに大きく作用すると言えよう。
6/20/2016 10:45 AM - 12:00 PM	Building a Global Mindset for the 21st Century Organization	Dean Foster, President and founder, DFA Intercultural Global Solutions, LLC	真のグローバル企業に必要なグローバル マインドセットとは何か、異文化との接点で必要な12の視点とは？
6/20/2016 04:00 PM - 05:15 PM	The Global Assignment: An Overview of the Components to a Successful and Compliant Expat Assignment	William David Wright, Partner, Fisher & Phillips, LLP	海外留学生、海外出稼ぎ等で成功するには、どうすべきなのか、就労の場合の課税制度に関して学べる。
6/21/2016 07:00 AM - 08:15 AM	So You Think You Know Global Mobility: Shockers, Surprises and Traps for the Unwary	David W. Ellis, Partner, Baker & McKenzie, LLP	グローバルな異動を可能にするには、どうすべきかを考えるセッション。
6/21/2016 02:15 PM - 03:30 PM	Navigating the Global War on Contingent Workers	Robert J. Livingston, Vice president, Global Compensation & Benefits and Employee & Labor Relations, Procter & Gamble	契約社員と臨時雇い労働者とリスクにはどんな点があるのか、交替に伴う不便と確実な社員との差異がどんな違いをもたらすのか？
6/21/2016 04:00 PM - 05:15 PM	Trends in Global HR Practice: Avoiding Disruption	Lisbeth Claus, SHRM-SCP, Professor, global human resources, Atkinson Graduate School of Management of Willamette University	タクシーの新しい動きであるウーバーの影響が人事の中でも、影響してきている。従来の人事の機能が徐々に破壊され、どんな新しいトレンドが生れつつあるのかを考えるセッション。

注目

グローバルHRでは4つの機能不全(Disruption)が顕著になってきました



3つの背景

ANNUAL CONF

- 1. Evolution of "work" and the "worker"
 - ミレニアルが半数を占めるようになった
- 2. Engaging and integrating a global workforce
 - 内部構成が変化し、エンゲージメントの改善が必要に！
- 3. Use of talent analytics for competitive advantage
 - タレントアナリティクスを活用して優位にたとうとする企業が増えてきた

機能不全1: パフォーマンス・マネジメントが時代の趨勢に合わなくなってきた

伝統的なPMを行ってきた企業が、上から目線のPMから、**人材開発中心のPM**に転換！

Why 'rank and yank' performance reviews don't work

1. Are disliked by managers and employees
2. Are time consuming
3. Are not adapted to the current needs of the worker
4. Are not adapted to agile work
5. Negatively impact employees
6. Have low reliability and validity
7. Mostly used forced ranking
8. Do not necessarily lead to employee engagement and performance
9. Focus on weaknesses rather than strengths
10. Fail to provide true coaching and feedback
11. Lack widespread support from HR
12. Lack global applicability

Source: Lisbeth Claus and Scott Baker (2015) "The new global performance management paradigm—Reinventing performance reviews." Pp. 165-201 in Lisbeth Claus (ed.), *The Global HR Practitioner Handbook* (Volume 3), Silverton, OR: Global Immersion Press.

#SHRM16



Leading practices to avoid disruption—performance management

What is your organization doing to:

- Eliminate the unconscious bias in decision-making
- Get away from traditional 'rank and yank' PAs
- Focus on objectives & key results (OKRs)
- Manage talent through ongoing feedback and coaching
- Move from employee performance to contribution
- Add teachable moments to learning
- Work in an agile manner with teams and projects



#SHRM16



OBJECTIVES & KEY RESULTS

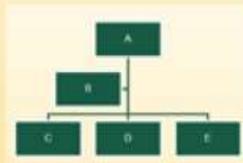


かつての縦組織は、デジタル組織に！

Performance Management: Then and Now

Then: The Networked Hierarchy

- Cascade and align corporate goals
- Drive and measure top-down execution
- Evaluate high performers
- Force out low performers
- Allocate pay for performance
- Assess competency gaps
- Create development plans
- Identify HIPOs, leadership candidates



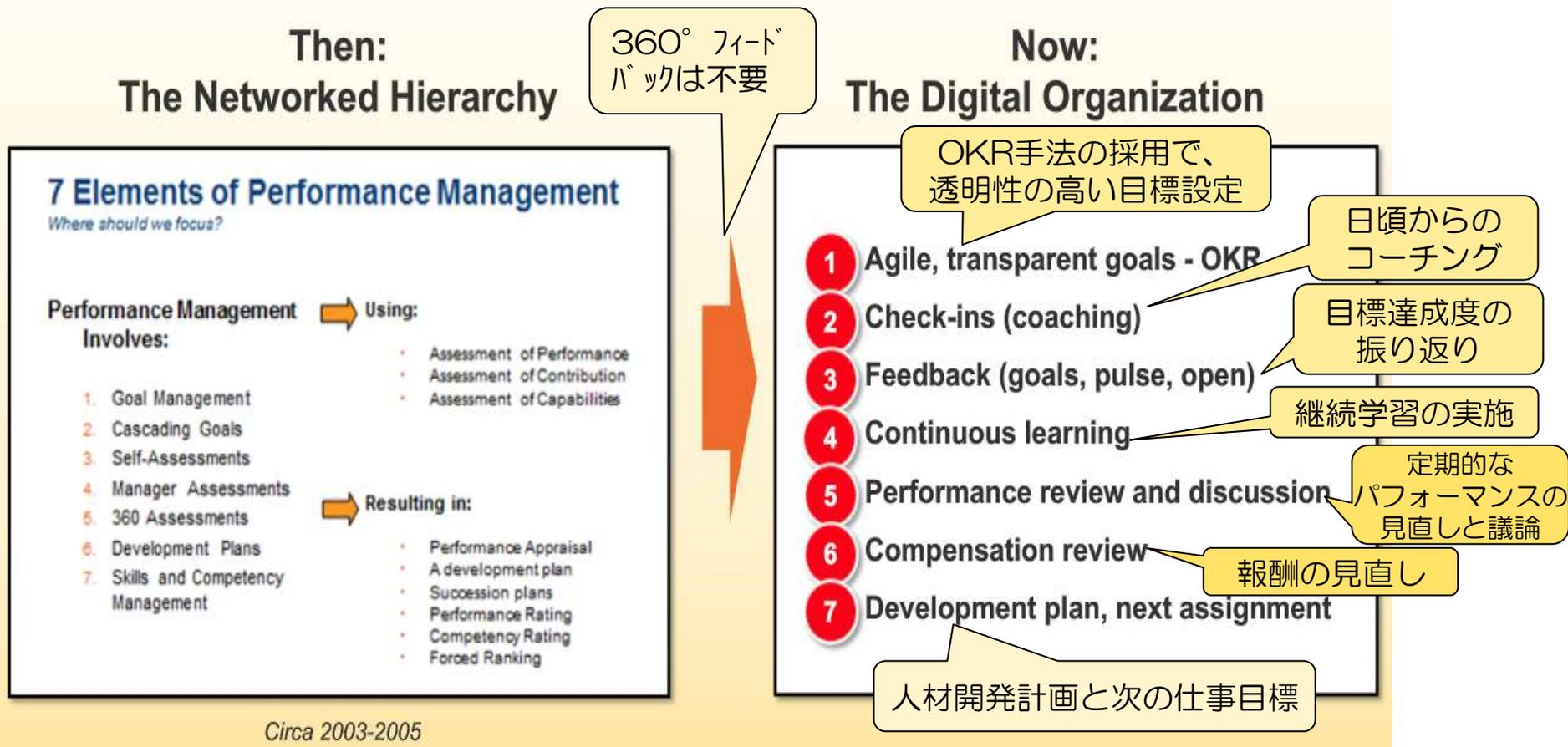
Now: The Digital Organization

- Create real-time team-centric goals
- Drive front-line, iterative execution
- Help everyone perform at high level
- Develop and coach low performers
- Differentiate pay for performance
- Provide continuous learning
- Give positive developmental feedback
- Engage teams and assess next role



最新のデジタル組織における、 最新型パフォーマンス・レビューは、7段階に要約！

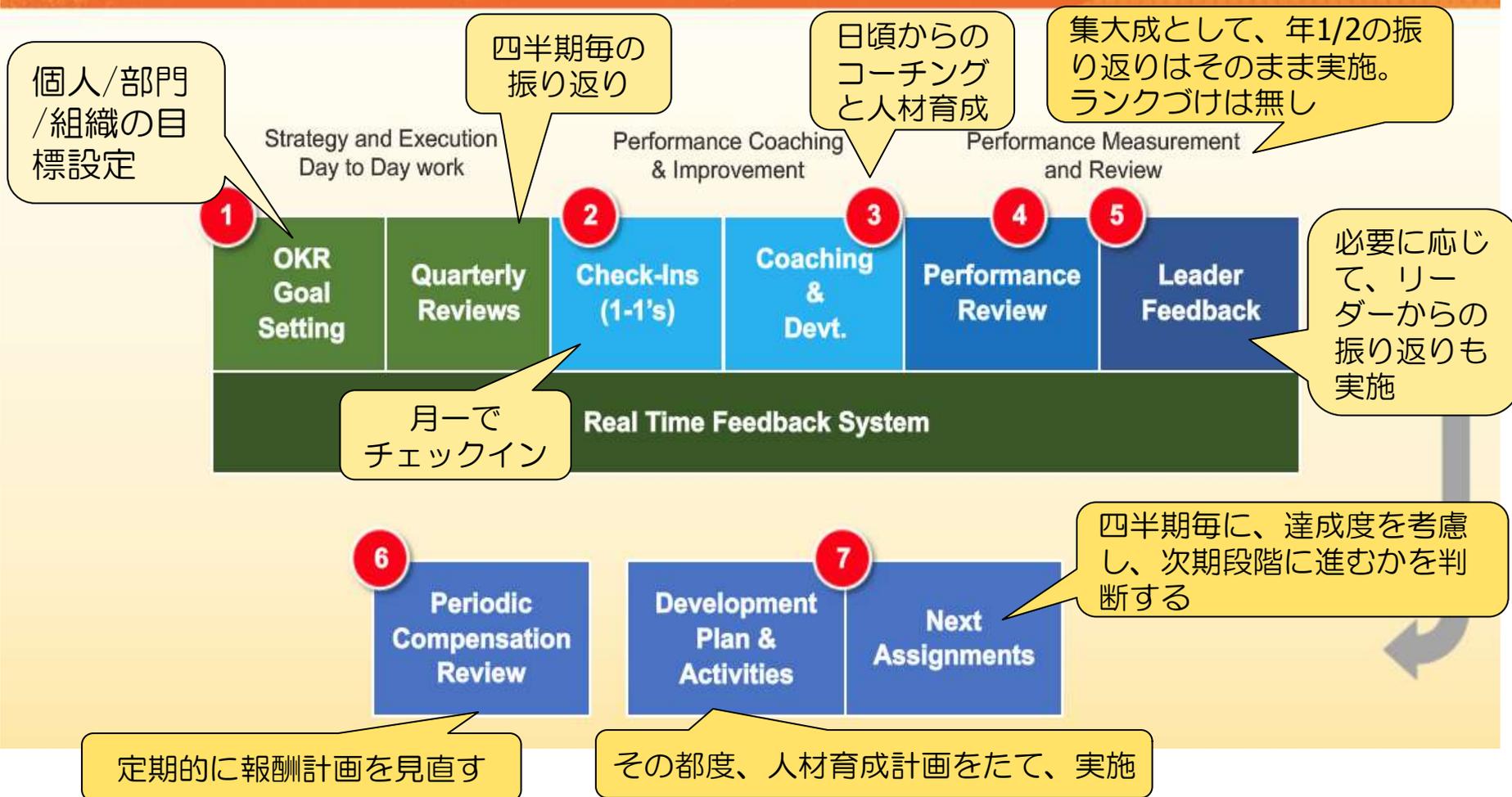
Performance Management: Then and Now



デジタル組織での最新版PMプロセスのフレームワーク OKRとリアルタイムフィードバックが要に！

Bringing it All Together

Rethinking "Performance Management" in Digital Organization



インテルとグーグルが推進するOKR手法 より明確な目標設定と実現手法の明確化

What is an OKR? “Objective and Key Results”

1

• **Objective:** A measurable goal.

- “Hit company bookings target for Q1”
- “Increase leads by 25%”
- “Improve brand awareness by 15%”
- “Deliver release on time by 12/31”
- “Reduce bug count by 30%”
- “Increase customer retention by 5%”

What

個人/部門/組織毎に、具体的な数値目標を設定し、夫々の目標を後で評価する

• **Key Results:** How you’ll get there.

- “Make 100 calls per week.”
- “Revamp email newsletter by Q2”
- “Brief 10 industry analysts”
- “Ship feature X by 11/1”
- “Hire new QA manager”
- “Call each customer once per quarter”

How

どんなやり方で実現するのか？その結果、どうなったのかを四半期毎に%表示

Best Practices

3

objectives at any time

3

key results per objective



Set quarterly



Reviewed monthly or weekly



Public and online in front of all employees

70%

Sweet spot to achieve % of the results

人材開発の目標と業績はリンクさせると やる気がまし、達成率も向上！

Ongoing Development Planning and Skills Building

7 Ongoing Development, Next Role, HIPO



機能不全2: HR Metricsから、HR Analyticsに

Using a variety of HR and organizational data for the benefit of strategic decision-making by organizing, analyzing, interpreting and presenting that data in a meaningful way and giving it predictive and prescriptive power through the application of statistical tools and techniques.

Source: Lisbeth Claus, Scott Baker and Jeffrey Ely (2015) "Global HR analytics. Pp. 5-33 in Claus, L. (ed.), Global HR Practitioner Handbook, volume 3. Silverion, OIT, Global Immersion Press.



- HR分野でもアナリティクスの技術が普及してきて、予測から、更に進んだ詳細な診断も可能になってきた。

Leading practices to avoid disruption—HR analytics

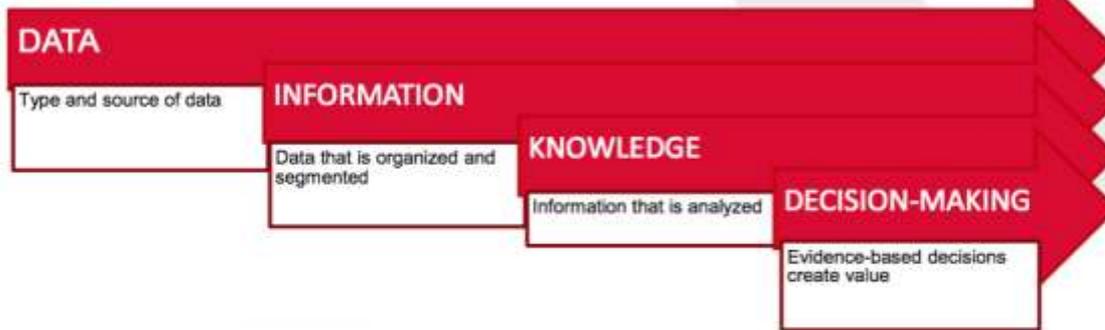
What is your organization doing to:

- Make HR decisions based on analytics
- Change the organizational culture to include evidence-based decision making and HR management
- Balance the use of ambient corporate data with privacy
- Move HR to the Cloud
- Use HR apps

- 人事部門でも分析結果を参考にして色々と判断をすることが可能に
- HRマネジメントを可能にするエビデンスベースの判断材料を利用して組織文化を変えることもできるようになった
- プライバシーを維持しながら、職場からの各種のデータ分析が可能になった
- クラウドベースのサービスが増加し、導入しやすくなった
- HR用のアプリも豊富になってきた

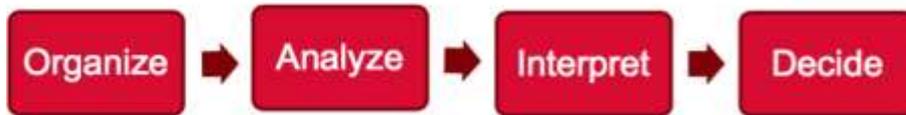
機能不全2: HR Analytics(実施事例)

It all starts with data!



#SHRM10

HR分析の
標準4プロセス



Source: Lisbeth Claus, Scott Baker and Jeffrey Ely (2015) "Global HR analytics. Pp. 5-33 in Claus, L. (ed.), *Global HR Practitioner Handbook*, volume 3. Silverton, OR: Global Immersion Press.

ANNUAL CONFERENCE & EXPOSITION
#SHRM10

Decision accuracy and # of interview(er)s at an IT company	Retention of elite school recruits at an IT company
Total rewards and retention at an accounting firm	Employee sentiment analysis at a bank
Talent acquisition at a hospital	Morale of nurses during the Ebola crisis at a U.S. hospital
Predicting illness while on international assignment for the extraction industry	

EXAMPLES OF DATA INFORMING DECISION-MAKING!

- IT企業では、インタビューして決定の正確性を検証
- 会計会社でのトータルリワードの実施
- 病院での採用の質調査
- 海外赴任での病気の予測
- IT企業での有名校卒業者の定着率
- 銀行での従業員分析
- 病院でのエボラ熱に対する看護師に対するモラル調査

機能不全 3: タレントへの報酬 (Compensation to talent)

- Current compensation model(s) based on old workforce paradigms
- Pay for performance linked to performance appraisals
- Alternative models
 - Salary vs benefits
 - Flexible
 - Customized



《現在の課題》

- 古いワークフォースタイプに基づき報酬を決定する
- パフォーマンス・アプライザールに基づき給与計算する
- その他のモデル
 - ◆ サラリー VS ベネフィット
 - ◆ より柔軟な手法
 - ◆ 必要に応じた個別の手法

Leading practices to avoid disruption—Compensating talent

What is your organization doing to:

- Provide evidence that your compensation strategy is attracting/retaining top talent
- Quantify the fully-loaded cost of labor in different locations
- Justify compensation packages of employees vs contract workers
- Customize C&B packages to meet diverse employee needs
- Operationalize pay for performance
- Decouple merit increases from performance appraisals



《機能不全を防ぐための手法》

- 何かの説明資料を見せる
- 重装備の場合の事例を示す
- 社員と契約社員の報酬パッケージの違いを示す
- 多様な従業員に必要なC&Bパッケージを示す
- 実践的なパフォーマンス給与の事例を示す
- 経験による給与増の事例を示す

C&B packages: Compensation & Benefits

機能不全4：企業風土の健全性(背景)

How do global organizations build a “culture of health” and ensure the workplace health and wellness of their employees around the world?

Link to HR outcomes

Old versus new companies

Link to healthcare analytics (HCA)

Health:

- Physical and mental health

Wellness:

- Health promotion (lifestyle management)
- Disease prevention (disease management)
- Worksite environmental/occupational health and safety
- Duty of care

#SHRM16



■ 不確実性(VUCA)の時代に、グローバル企業での企業風土の健全性をどのように構築できるのだろうか？

(誰も予測も保証できなくなっているという考え方！)

特に、ホームグロウンテロが多発する現代では、この点が注目されている。

- Which health conditions are likely to affect your workforce the most?
- Which workers are most at risk of becoming seriously ill?
- What employee health conditions are the most expensive?
- Who is likely to become hospitalized in the near term?
- How can we identify 'at risk' employees and get them into early treatment?
- Where can employees get top-level medical care at the best value?
- How many locations have access to all your H&W programs?
- What is the % of your employees participating in Health Risk Assessments (HRA) by location?
- What is the % of 'low' health risk among assessed employees?
- How can we better design and deliver the workplace benefit offerings globally?
- What is the impact of co-pay on medication compliance?
- What are the costs of specific procedures (e.g., knee and hip replacements)?
- What are the participation rates of various wellness programs?
- How knowledgeable are your employees about your H&W benefits?
- Do employees rate the H&W benefits?
- How can we get appropriate benefit data from our vendors?

ANNUAL CONFERENCE & EXPOSITION
#SHRM16

EXAMPLES OF
CULTURE OF HEALTH
INQUIRIES

- 健康状態は、職場環境にどんな影響を与えるのか？
- どの労働者が、重病になる危険性があるのか？
- 従業員の健康状態の時、一番費用がかかるのか？
- 近々、入院が必要になるのは、誰なのか？
- 危機的な従業員を早めに特定するには？
- どこで、トップレベルのメディカルケアが得られるのか？
- H&Wプログラムどのようにアクセスできるのか？
- 地域のHRAへの加入率は何%ですか？
- プログラム実施者で、リスクが低いのは何%ですか？
- どうしたら、グローバル・ベネフィットプランを提供できるのか？
- 他、多数

機能不全4:企業風土の健全性(実施事例)

Leading practices to avoid disruption—Culture of health

1. Know your organizational/corporate "health" culture
2. Establish H&W stakeholder "team(s)"
3. Find the global-local balance in structuring the H&W benefits
4. Ensure prevention P&P are followed
5. Work on the underutilization paradox
6. Understand your workplace analytics, test your H&W assumptions, use algorithms and make evidence-based decisions
7. Push your health plan provider to offer better aggregate H&W data about your employees
8. Be transparent about data privacy and protection
9. Develop global H&W standards for your industry/sector/general/location
10. Benchmark your H&W efforts in global-local environments

#SHRM16



防止策としてどんな手段が考えられるか？

1. 企業風土の健全性を把握すること
2. H&Wの特別チームを結成する
3. グローバルとローカルの違いを調査する
4. 防止するための指針とプロセスが明確か
5. 使われているかの調査を行う
6. 職場分析、H&Wの仮設の設定
7. ヘルスプラン プロバイダーの活用
8. プライバシーの保護
9. グローバル標準の開発
10. H&Wへの努力をベンチマークする

>>> The HR Gardener Analogy



A good gardener knows how to grow and cultivate a successful garden by planting healthy seeds in the appropriate climate, removing any weeds, and by doing difficult pruning when necessary.



Scott Baker, VP Global Human Resources, Inrix

SHRM2016
JUNE 19-22
ANNUAL CONFERENCE & EXPOSITION
#SHRM16

健康と福祉(H&W)は、**庭の手入れ**と同じ
雑草をかりとり、健全なものを育てる心構えが重要だ！

SHRM2016、注目のセッション（10）

Diversity and Inclusion, Competency

テーマ	タイトル	発表者	概要
6/20/2016 07:00 AM - 08:15 AM	Dumb Things Well-Intended People Say: How to Effectively Improve Diversity Skills and Competencies	Maura Cullen, Diversity training & Consultant, Cullen & Associates, LLC	ダイバーシティの 質と効果性 を高める手法を実践的事例で学べるセッション。障害を乗り越えるための8つの基本概念、職場でよくある事例、自信ないから言わない人へが学ぶべきスキルとは 等々。
6/20/2016 02:00 PM - 03:15 PM	Creating Mindful Inclusion : Building Organizations That Mitigate Bias	Howard J. Ross, Founder and chief learning officer, Cook Ross, Inc.	何故 先入観 を持ってしまうのであろうか？ これは職場の雰囲気や業績にもどんな影響をもたらすのか？ これにどう対処するべきかを考えるセッション。
6/20/2016 02:00 PM - 03:15 PM	Diversity and Inclusion : A Critical Business Imperative	Rohini Anand, Ph.D., Senior vice president and global chief diversity officer, Sodexo	介護、子供支援、食事支援サービス大手のソデコでの独自のD&I 調査報告に基づき、幹部を引きつけ、定着させる手法を考えます。異分子を巻き込む力とは？、戦略を成功させるためのD&Iとは？、適正な男女差とは？
6/21/2016 10:45 AM - 12:00 PM	Intel's Strategy to Support Transgender Employees	Eva Breslin, SHRM-SCP, HR legal representative, Intel Corp Keith Epstein, HR legal representative, Intel Corp	性転換した社員に対して、どのような対応をすべきかを考えるセッション。
6/21/2016 02:40 PM - 02:58 PM	SMART STAGE: Reality-Based Inclusion : Building Resilience and Bulletproofing for Success	Nicole Price, Vice president of Training, Cy Wakeman, Inc.	職場でのマイナス面を減らし、前向きな姿勢を強化することで、成功への青写真を描くかを説くセッション。
6/21/2016 02:15 PM - 03:30 PM	12 Ways to Increase Gender Equality	Jonathan A. Segal, Partner, Duane Morris, LLP	性における平等とは何か？ 性により決めつけとは、真の機会均等とは、合う合わない仕事とは、評価の平等とは？
6/22/2016 10:00 AM - 11:15 AM	The Black Guy in C-Suite: Diversity Hiring Practices	Marlin D. Smith , Director of Human Resources, Hendrickson Truck Commercial Vehicle Systems	各種あるダイバーシティ プログラムの問題点と付加価値を追加する方法、候補者に対しても、ワークライフ バランスを実現するために良い考え方は？ 先入観を取り除き、職場に同化させる手法とは？
6/22/2016 11:30 AM - 12:45 PM	Diversity of Thought: Where D&I Meets the Bottom Line Herrmann Internationalのサイトから、Webinarの閲覧可能	Ann Herrmann-Nehdi, CEO, Herrmann International	有名なハーマンモデルで有名なハーマンインターナショナルのセッション。D&I活動での考え方の傾向、よくあるモデルと是正ツール、よくある行動と結果、更には付加価値の測定方法を紹介する

注目

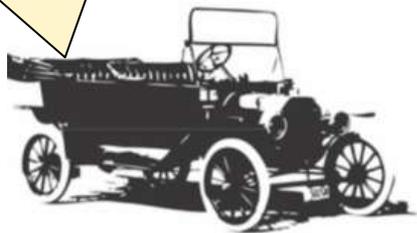
注目

皆さんは、ダイバーシティを どのレベルで考えてますか？

Evolution of Diversity

Elevating the Diversity Discussion

生れ、性、年代、種族に関するダイバーシティは、古典的ダイバーシティに相当する



Legacy Diversity
Reflects difference as physical attributes such as race, ethnicity, age, gender, sexuality and religion



Experiential Diversity
A function of our physical and social identities; the impact those identities have on our life history, work and life experiences. (e.g. generational diversity)

生活史や生活体験、
更には、世代の違い
によるダイバーシ
ティ



Thought Diversity
How our neural makeup and life experience impact our problem solving, both in terms of the biological hardwiring of the brain and what occurs when two previously unrelated thoughts are connected in a new way – revealing new insights.

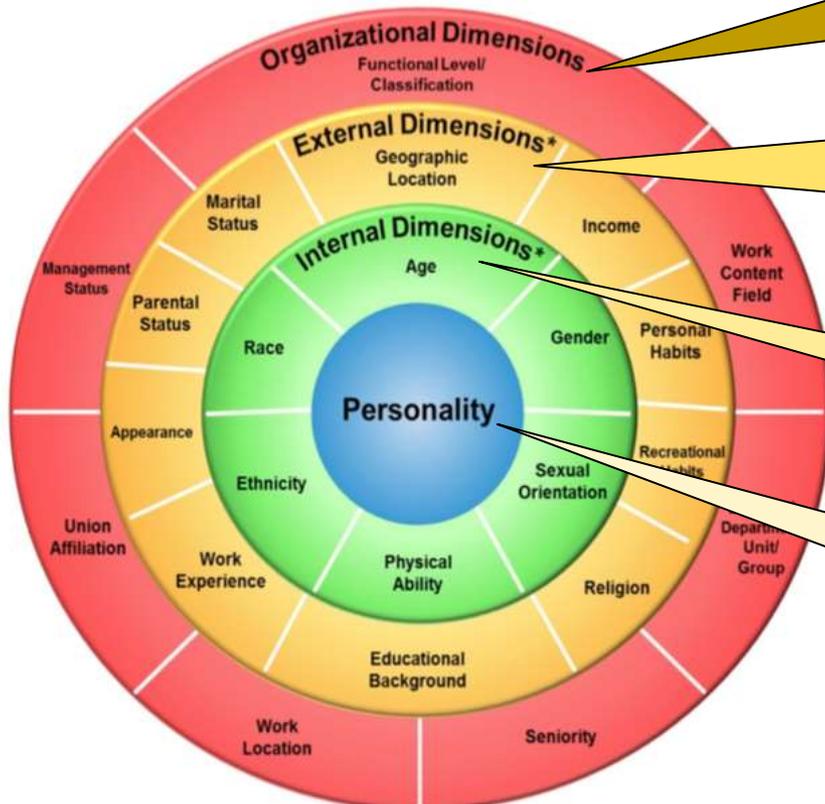
問題解決、技術の革新、創
造的活動等、仕事に役立つ
ダイバーシティ

Diversityの4階層

どのレベルの議論かを明確に！

Traditional Diversity Focus Areas

FOUR LAYERS OF DIVERSITY



組織の層：
機能レベル/階級、勤務分野、配属部署、勤務地、組合状況、職位、

外部の層：
生活体験、出生地、収入、慣習、宗教、教育、勤務体験、外見、両親の状態、婚姻状態

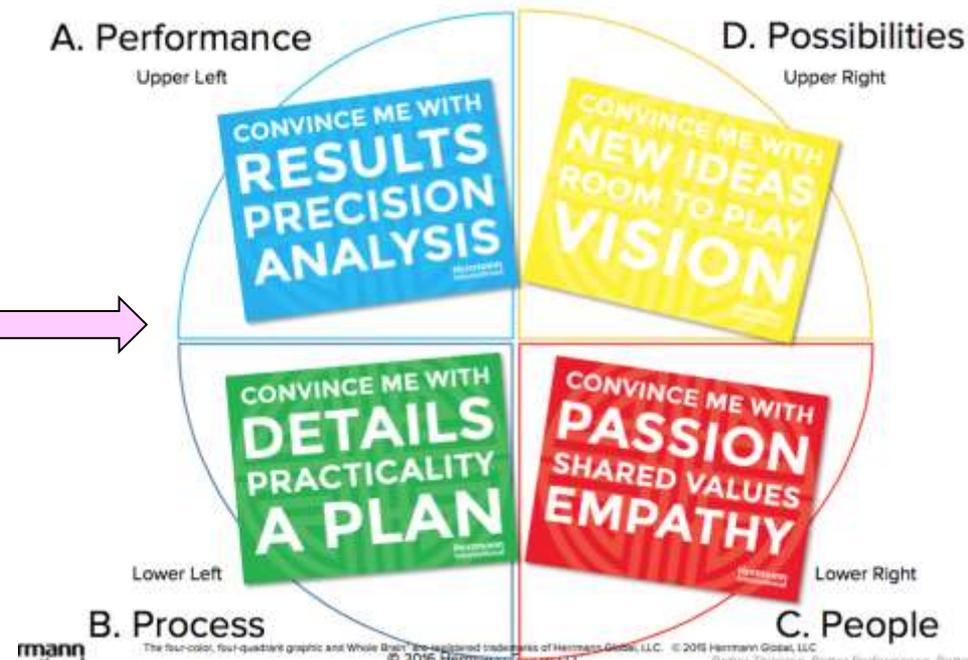
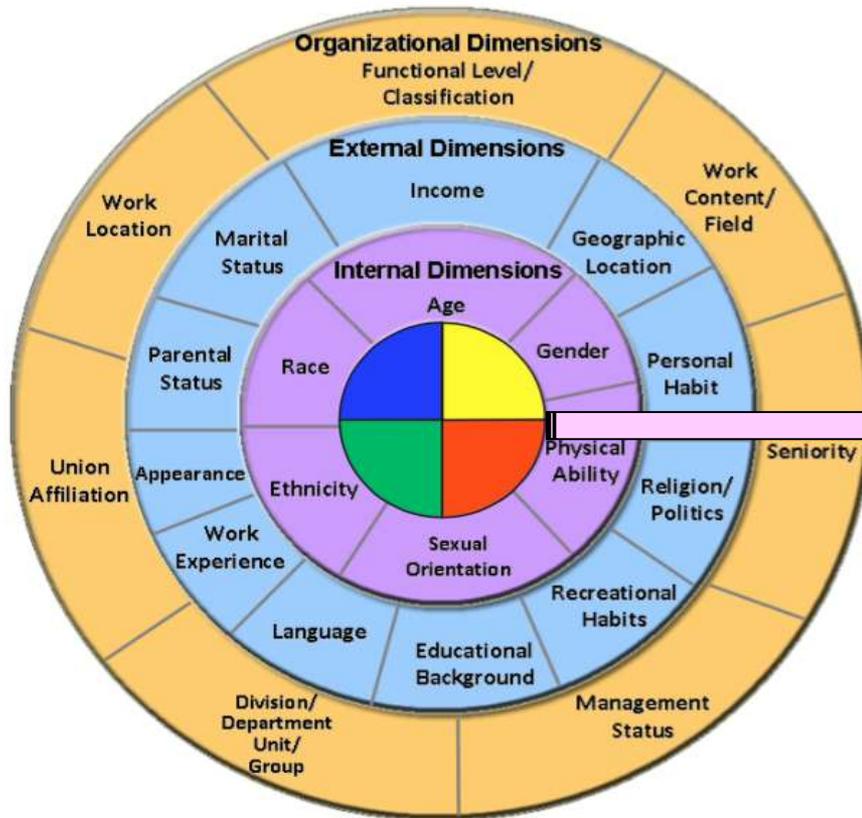
個人の層：
年齢、性、身体能力、倫理、種族 他、

個性の層：
行動スタイル/性格、好み、認知、学習スタイル 他

© Lee Gardenswartz and Anita Rowe. Internal and External Dimensions are adapted from Marilyn Loden and Judy Rosener. Workforce America! (Business One Irwin, 1991)

Diversity of thoughtの概念図 (多様な考え方を活かすには！)

異なる個性を活かすことで、より革新的な仕事を可能にする！



© Lee Gardenswartz and Anita Rowe.

Internal and External Dimensions are adapted from Marilyn Loden and Judy Rosener. Workfor America! (Business One Irwin, 1991)

Diversity of thoughtを実現する最適プロセス (多様な考え方を活かすには！)

1. Diversity of thoughtの仕組みを理解して実践せよ
2. Diversity of thoughtの考え方を促せるリーダーを育てよ
3. 多様な考え方を集積して、話ができる環境を構築せよ
4. 革新性の高いデザインチームを構築して、より良い決断をせよ！
5. D&Iをビジネス イネブラーとして、再定義せよ！



Six-Year Study on Team Productivity



人材支援サービス大手のSodexoのD&I戦略

- 世界80ヶ国、43万の従業員の60%は女性
- 世界34,000箇所で営業
- 7,500万人の顧客に支援サービスを提供
 - 会社事務、救護、守衛、健康管理、教育、スポーツやレジャー関連 他
 - ベネフィット管理、経費管理、公的支援
 - 介護、子供支援、食事サービス、
- 女性従業員が、年率14.3%増加
- LGBTが10%
- 25%が身体障害者
- 専門家の殆どは女性
- 2050までにヒスパニック系が167%増加
 - 言葉の問題



Sodexoでは、**5つの成熟レベル**で
D&Iを進化させます！

SODEXO ORGANIZATIONAL DIVERSITY MATURITY MODEL



各年の重点事項を明確にして着実な実行を！ Sodexo社の5年改革計画の方向性

- コンプライアンス状況
- 何が問題なのかの気づきと変革の方向性
- 指標の設定と説明責任

- 業績拡大に受けたダイバシティの方向性
- マネジャースキルの向上
- グローバル展開

**2003
2005**

- Compliance Infrastructure & Positioning
- Raising Awareness and Systemic Culture Change
- Metrics and accountability

**2006
2008**

- Leveraging Diversity for Business Growth
- Integration
- Increasing Manager skills to lead diverse teams
- Launched Global D&I efforts

**2009
2011**

- Embedding Deeper in Our Organization
- Reinforcing for Talent & Business Excellence
- Deeper Pipeline Development

- タレントとビジネスの更なる練磨
- パイプラインの強化

**2012
2014**

- Furthering Our Global Reach
- Leveraging Diversity for Business Breakthroughs
- Leveraging D&I, Sustainability and Wellness Thought Leadership

- グローバル展開の更なる進展
- リーダーシップの強化

2015

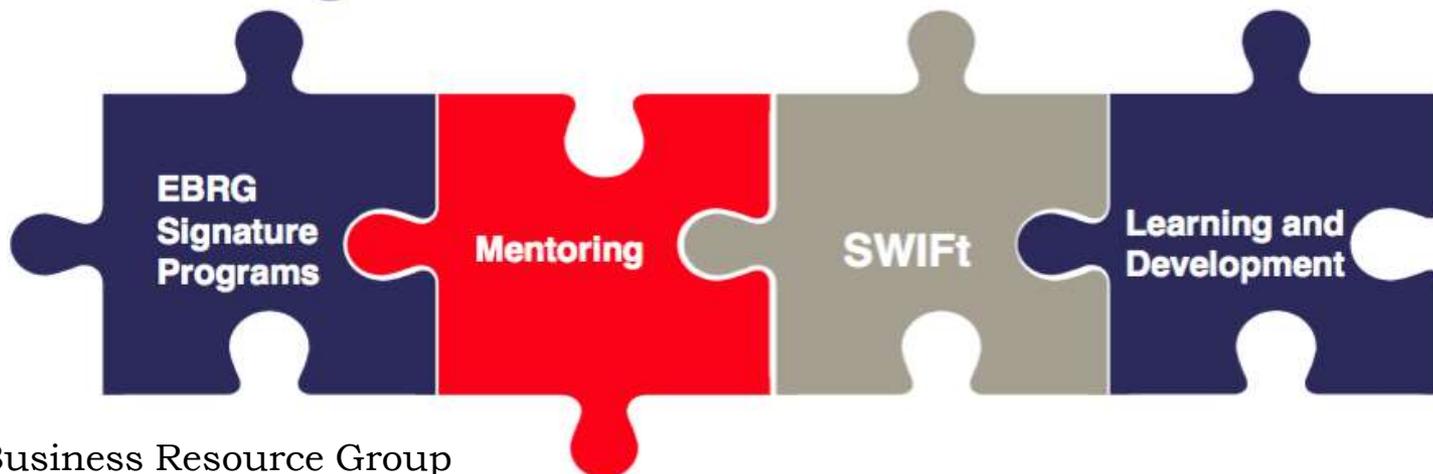


- Aligning with Sodexo's Global Transformation
- Integration of D&I within quality of life services
- Leveraging cultural agility for culture change
- Global Gender Balance focus

- グローバルな動きの整合性を高める
- 迅速化
- グローバルジェンダーバランス

草の根支援団EBRGが中心になり
各種の支援活動を行っているのが最大の特徴

D&I Programs and Initiatives



EBRG: Employee Business Resource Group



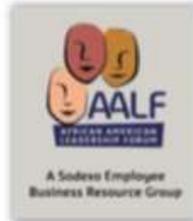
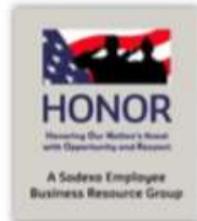
数あるEBRGが、社内奉仕活動、地域奉仕活動を実践し、ネットワークを構築

SERVING OUR COMMUNITY

SERVING OUR BUSINESS

SERVING OUR MEMBERSHIP

奉仕活動を通して社会性、仲間意識を高め合うと同時に、ビジネス機会を創造



Navigating Crucial Conversations

Communicating Across Asian Cultures



Creating Your Career i-Genity



Connecting Through Stories: Enhancing Engagement Through Storytelling



I.D. Me: Building Your Brand



- An Introduction to Native American Cultures
- Harmony in Teams
- Leading through Storytelling
- Leading with Humor



Building Future Opportunities

同僚によるメンタリングが 業績にも大きな効果をあげています！

Spirit of **MENTORING**
A World of Possibilities

Impact OF IMPACT – 6 ROI STUDIES

Benefit to Cost Ratio:

\$2 : \$1

IMPACT

PEER2PEER

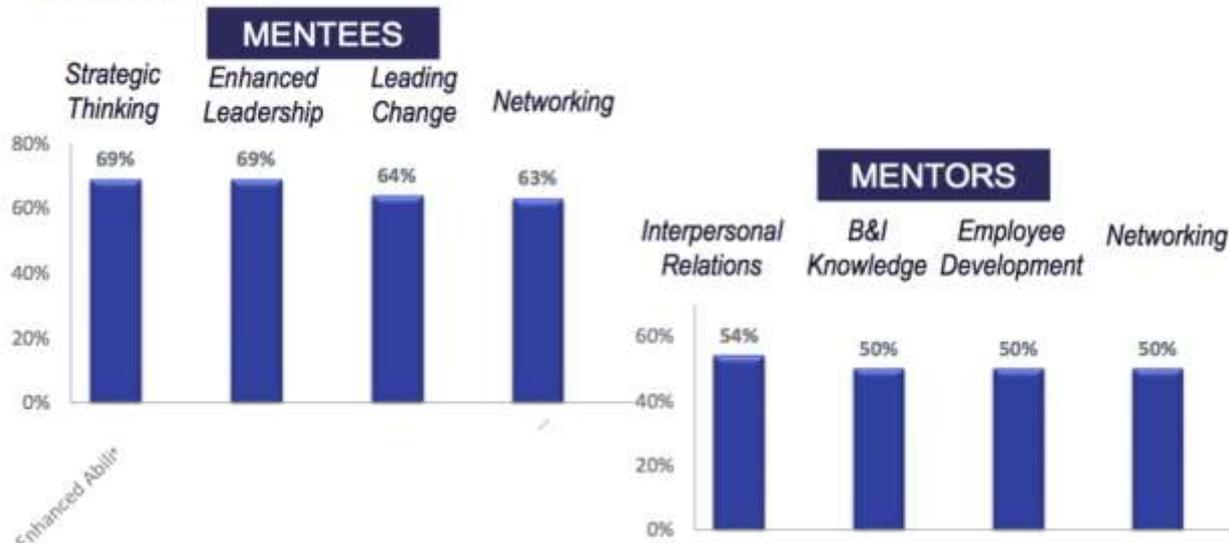
LIFT

Tangibles Outcomes

- Increasing:
 - Productivity Gains
 - Customer Satisfaction
 - Employee Retention

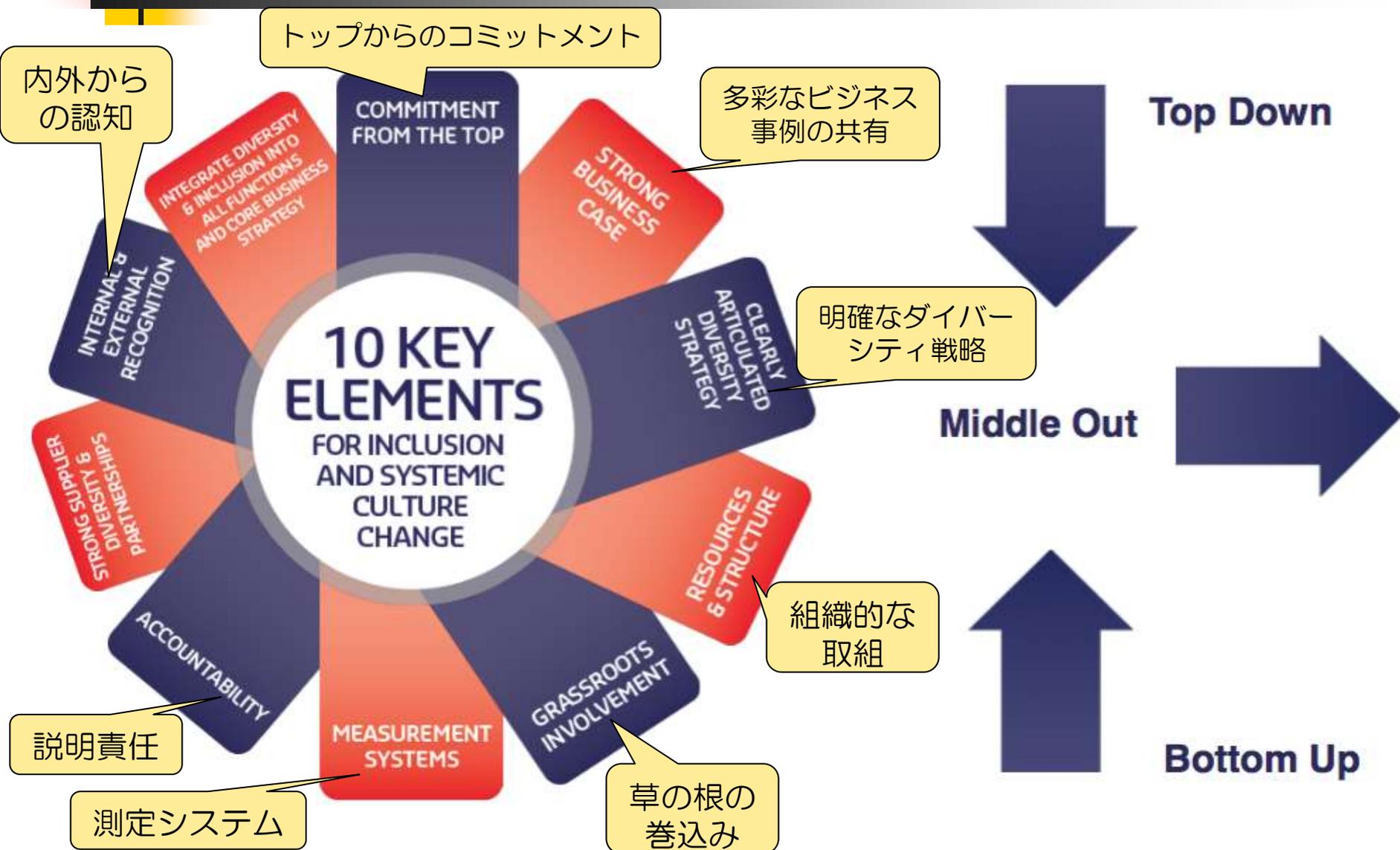
Strong retention and promotion ratios for women & minorities

Impact OF IMPACT – INTANGIBLE GAINS (2014 COHORT)



98%のメンティが仕事のパフォーマンスに貢献し、90%以上がエンゲージしていると報告されています。

巻き込み成功への10の要因



女性幹部養成プロジェクトSWIFtの概要

社長直轄
プロジェクト

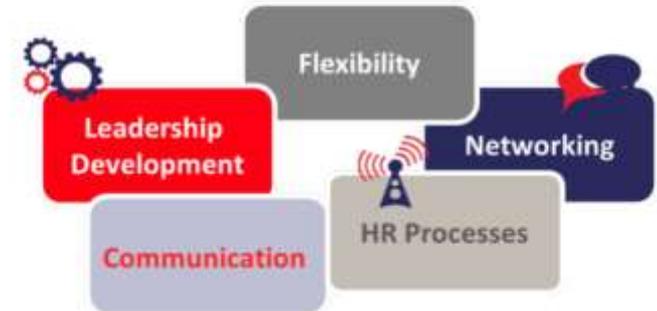


Created in 2009
at the initiative
of Michel Landel



« to accelerate the attainment
of gender balance within Sodexo, through
the personal drive, commitment and leadership
of high level leaders »

SWIFt: KEY FOCUS AREAS



SWIFT Operating Model

- 35 Senior leaders
 - 2 Sponsor
 - 2 Co-leads
 - 5 Steering committee members
 - 17 Members in Regions
 - 9 Alumni
- 17 nationalities
- From four continents
- Reports to the Global Board
- Is the governance body for all gender initiatives at Sodexo
- SWIFt meets face-to-face twice a year
- Steering committee meets virtually every two months



SWIFt: MEASURABLE IMPACT

2009-2016	Situation in 2009	Situation in 2016
Representation of women in the Executive Committee	25%	43%
Representation of women in the GSL population <ul style="list-style-type: none"> In operations 	17% 10%	31% 20%
Women's engagement rate (2014) (district managers)	51%	64%
Women's satisfaction in gender diversity (2014) (district managers)	52%	58%
Countries/entities where a gender network is implemented	1	13
Women involved in a Mentoring program	260	2000+
Countries involved in International Women's Day events	20 (in 2011)	45
Tools and guidelines developed by SWIFt	N/A	9

Sodexoでは、ここまで、徹底してD&Iに熱心な理由
幹部、全ての管理職に、Diversityの達成レベルに応じて、
インセンティブを支給

Sodexo Diversity Index (SDI) Incentives

EXECUTIVE TEAM
15%

15%

of Executive Team Bonus connected to performance on Diversity Scorecard (SDI)

**DIVERSITY
SCORECARD
INCENTIVE**

**SODEXO'S
COMMITMENT:**

**Pay out regardless of financial
performance of Company**

**SENIOR AND
MID-LEVEL
MANAGERS**
10-15%

10-15%

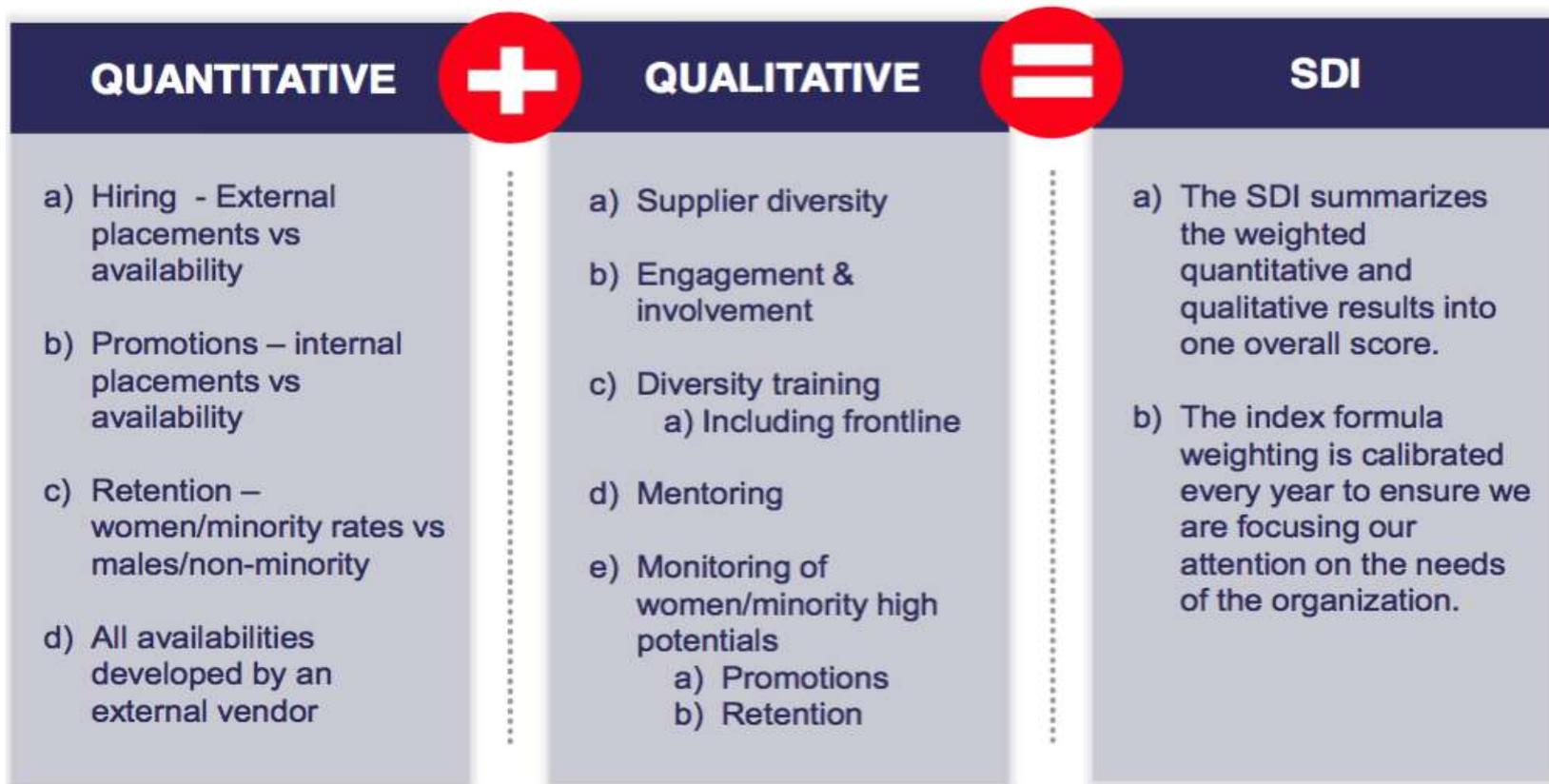
of Management Bonus connected to performance on Diversity Scorecard (SDI)

これがあるから、経営幹部もすべての管理職も、熱心にD&Iに取り組まざるをえない

Sodexoでは、毎月スコアカードにて、下記の**ダイバシティ指標**を算出し、インセンティブの目安にします

詳細は、**Global Diversity Readiness Index**を参照
SHRM Global and Inclusion 2009年版

Sodexo Diversity Index (SDI) Components



Sodexo's Diversity Scorecard reports SDI progress to Leadership on a monthly basis.

40/60%の男女比は、 企業が存続可能な最適な状態だと言える

CONCLUSION

- 1** Optimal level of gender balance in management appears to be **40-60%** of men and women.



男女比40-60%が最適

このバランスを維持することで、成長と利益の創出にも貢献できる

- 2** These gender-balanced management groups consistently perform better in terms of **employee engagement, brand image, client retention, organic growth, gross profit and operating profit.**

- 3** The management groups that fit within this gender balance “range” – 40-60% – generate on average results that are more **SUSTAINED AND PREDICTABLE** than the other groups.



このバランスにより、これからも持続的に成長して、予測可能な状況をつくれる

- 4** The results do not imply that management groups that don't fit in this range do not perform, but that their performance is **LESS SUSTAINABLE AND PREDICTABLE.**

このバランスを維持しないと、これからも持続的成長や予測可能な状況をつくることは難しい

だからこそ、受賞した 9つのダイバーシティ賞



Sodexo has ranked #6 on DiversityInc's 2016 'Top 50 Companies for Diversity', marking our 8th year being recognized as a top 10 company on the list.

Previously, Sodexo was the only company to land in the top #1 or #2 spot for 5 consecutive years,



HUMAN RIGHTS CAMPAIGN | 2016
100% Rating on Corporate Equality Index – 8th consecutive year



HACR | 2015
90 out of 100 on 2014 HACR Corporate Inclusion Index



WORKING MOTHER MAGAZINE | 2016
Best Companies for Multicultural Women



PROFILES IN DIVERSITY JOURNAL | 2014
Diversity Leader Award



NAFE WORKING MOTHER | 2016
Top Company for Executive Women



FORTUNE MAGAZINE | 2013
World's Most Admired Companies



GI JOBS MAGAZINE | 2015
Top 100 Military Friendly Employers



CATALYST AWARD WINNER | 2012
Making Every Day Count: Driving Business Success Through the Employee Experience

SodexoのD&I、4つの成功要因

皆さんはこの4要素
を実践していますか？

経営幹部からの全面的な支援

トップダウン、ボトムアップ、ミ
ドルアウト

多彩な成功事例を共有

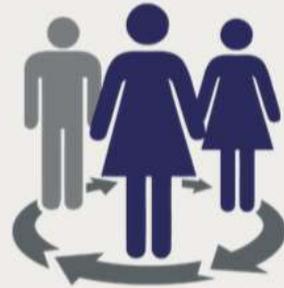
効果測定と説明責任

■ CEO and senior leadership commitment

- CEO and executive commitment drive diversity through each of our Business Units
- Diversity Leadership Council provides oversight of diversity strategy and progress

■ Top down, bottom up, middle out strategy

- Distributed leadership
- Continuous evaluation of our demographics, programs and initiatives
- Ongoing benchmarking with others to incorporate best practices

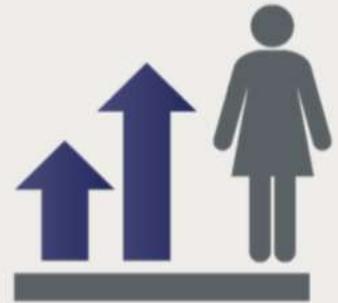


■ Linkage with Sodexo's business case

- Diversity has been leveraged for the success of our business through retention of clients and business development; impact on clients
- Understanding customer needs

■ Measurement and accountability

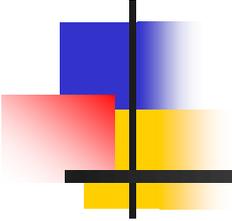
- Promotion ratios for women and minorities have consistently increased
- Management is held accountable to scorecard results through incentives



SHRM2016、注目のセッション (11)

HR Metrics, HR Analytics, Measurement

テーマ	タイトル	発表者	概要
6/20/2016 02:00 PM - 03:15 PM	HR Metrics That Matter: Learn to Drive Sustainable Business Processes	Shane Yount, Principle/author, Competitive Solutions, Inc.	リーダーはどんな時に失敗するのか？ 目標が達成されたかどうかの指標として何を見るべきか？ ビジネス スコアカードの活用、どんな行動への期待値、監査用の指標とは？
6/20/2016 02:00 PM - 03:15 PM	Manager Onboarding: Setting New Leaders Up for Success	Sharlyn Lauby, SHRM-SCP, President, ITM Group, Inc.	リーダーシップ&マネジメント開発なしに、技術者をリーダーに据えると大きな間違いを犯すことになります。新任マネジャー研修が非常に重要になり、プログラムが成功したのかの指標を明確にしておくことだ。
6/20/2016 02:00 PM - 03:15 PM	Aligning Learning, HR to Deliver Maximum Business Impact	Jeff Carpenter, CEO, Caveo Learning	元ATDシカゴ支部の財務担当が、 TDRP手法 を駆使して、学習から、業績改善にどう結びつけたかを発表するセッション。 注目
06/20/2016 02:00 PM - 03:15 PM	Translating HR to Net Profit: How to Show the Real Bottom Line Impact of HR	David Lewis, President/CEO , OperationsInc.	企業の利益に影響を与える要素としてどんな視点で考えるべきかを考えるセッション。資料はよくまとまっている。
6/21/2016 07:00 AM - 08:15 AM	Thriving in Manufacturing Human Resources - Performance Matters	Derek J. Dozer, Director of Human Resources, Columbus Castings	顧客のニーズをよく把握して、その実現には、どんなスキルが必要なのか、その実現にはどんな指標が適当なのかを考えるセッション。
6/21/2016 07:00 AM - 08:15 AM	HR and Finance: A Pivotal Relationship	Mark S. Fogel SPHR/GPHR, CEO & co-founder, Human Capital 3.0	ビックデータ、予想分析、費用対効果ROI と人事施策とどんなかわりがあるのかを考えるセッション。 注目
6/21/2016 04:00 PM - 05:15 PM	Understanding Metrics: How to Connect HR's Goals to Your Business' Strategy	Ryan Kohler, Chief innovation officer, ApplicantPro	HR指標とビジネス戦略をどう結び付けられるかを示すのが本セッションの目的。セールス指標、マーケティング指標、ウェブ指標、CS指標の関係性。これらを念頭に、HR役割との整合性を取る。



タレント開発報告指針TDRPとは？

■ 設立の経緯：

- **2010年秋**、Kent Barnett (CEO, Knowledge Advisors)とTamar Elkeles(VP of Qualcomm)が、タレント開発報告指針**TDRP**(**T**alent **D**evelopment **R**eporting **P**rinciple)を発案
- 人財指標の業界の権威(**Jac Fitz-enz, Bassi, Phillips, Brinkerhoff, Bersin**)及び主要企業の**CLOs** (Senior Talent leaders of manager organization)から意見聴取
- **2011年**には、その骨格が完成し、一般公開
- **2012年2月**、NPO Center for Talent Reporting(CTR)として発足
 - 推進者：David Vance, Executive Director, Peggy Parskey, Assistant Director, CTR
 - 基盤組織：Knowledge Advisor
 - スポンサー：ADP, First Data, Motorola solutions, McBassi & Company, Skillsoft

■ タレント開発報告指針TDRPの概要

- 3つのステートメント：①**出来ばえ** (Outcome), ②**効果性** (Effectiveness), ③**効率性** (Efficiency)
- 主な**6プロセス**：①タレント獲得、②パフォーマンス・マネジメント、③能力マネジメント、④学習と人財開発、⑤リーダーシップ開発、⑥トータル・リワード
- 主な**報告相手**：①タレントマネジャー、タレントリーダー、②SVP of HR, CLO, 採用のHead、③CEO, CFO, EVP, SVP others
- **報告項目の事例**：
 - L&D関連経費の増加率（収益増、リーダーシップ、安全性、経費、コールセンター満足度、規則遵守度）
 - 採用人財の実績（収益増、リーダーシップ、エンゲージメント）
 - L&D関連経費の効果性（ジャック・フィリップス レベル1ーレベル5）
 - 能力マネジメントの効率性 他
- 3つの**報告書**（まとめ表、学習プログラムの効果性、リーダーシップ開発の運用報告等）

戦略を計画通り実現するための戦略的L&Dとは

Operationalizing the L&D Strategy

SHRM2016 JUNE 19-22
ANNUAL CONFERENCE & EXPOSITION
#SHRM16

- Structured way to design L&D strategies and assess gaps within the organization focused on business value
- Defined practices to ensure better alignment with the rest of the business and keep focus on creating business value
- Three pillars of excellence and seven core capabilities to facilitate a pathway to L&D capability maturity



©SHRM2016

売上30%改善への施策

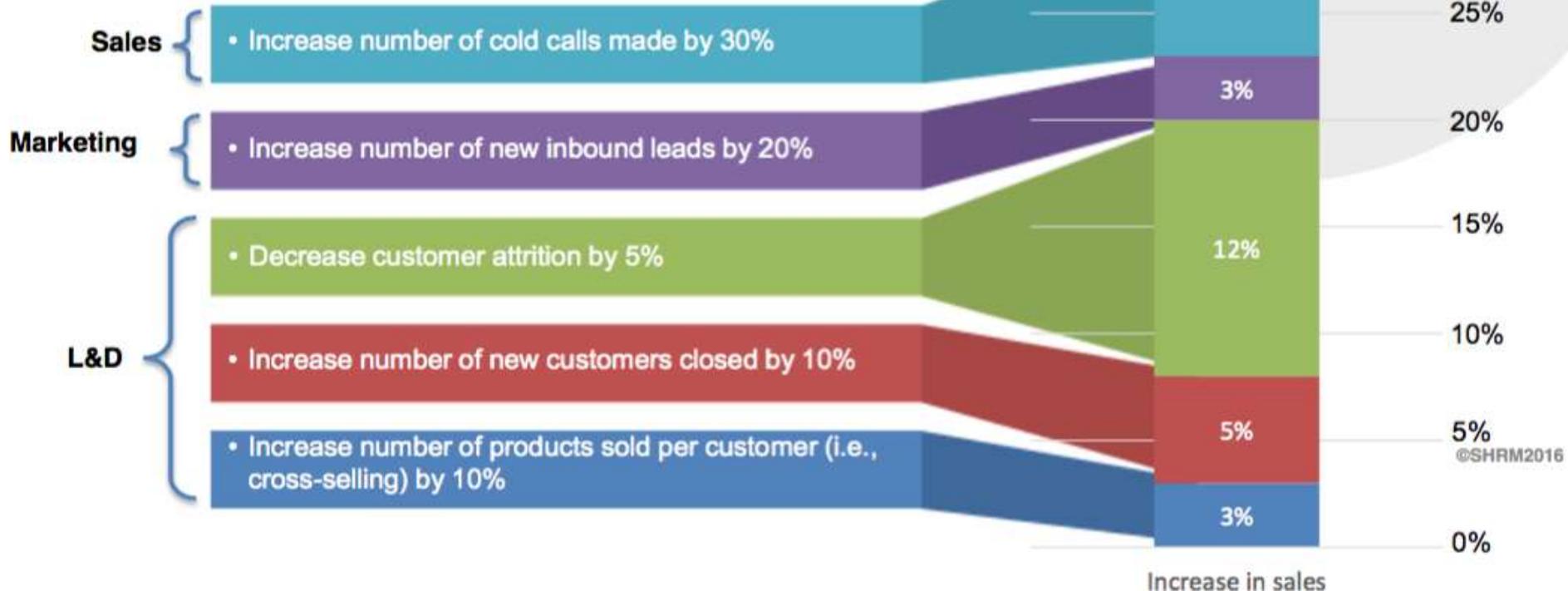
>>> Case Study

SHRM2016 JUNE 19-22
ANNUAL CONFERENCE & EXPOSITION
#SHRM16

What is the primary objective?

- Increase yearly sales by 30%

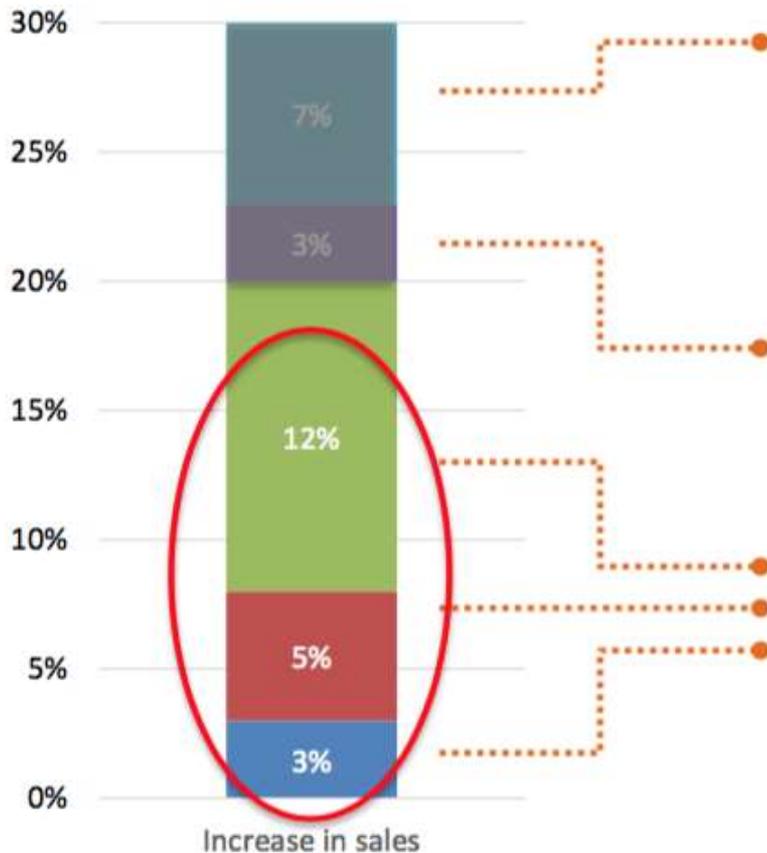
What are the initiatives that will help us get there?



売上改善のための3つの戦略

Case Study

SHRM2016
JUNE 19-22
ANNUAL CONFERENCE & EXPOSITION
#SHRM16



Sales:

- Increased number of sales reps
- Set higher targets
- Streamlined process

Marketing:

- Designed new campaign
- Targeted qualified customers

L&D:

- Designed customer service training program and performance support
- Designed sales training program and performance support

©SHRM2016

タレント開発報告指針TDRP

Measurement and Reporting

SHRM2016 JUNE 19-22
ANNUAL CONFERENCE & EXPOSITION
#SHRM16

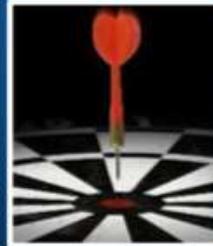


Efficiency

Training activity metrics and associated costs per employee

Examples include:

- Utilization
- # of programs delivered
- Cycle times
- Error rates



Effectiveness

Evaluation metrics focused on Kirkpatrick levels 1-3

Examples include:

- Learner satisfaction
- Quality of content
- Knowledge acquired and application to job
- Performance impact



Outcome

Business results metrics and impact of learning on those results

Examples include:

- Revenue
- Client/stakeholder satisfaction
- Cost to deliver program ©SHRM2016

戦略を実現するためのL&D進捗報告事例

>>> Program Level example



Results through June

Goal Owner: Swithe, VP of manufacturing Enterprise Goal: Reduce Injuries Expected Impact of Learning: High contribution	Metric	2015	2016	YTD Compared		Forecast Compared		Notes
		Actual	Plan	YTD	to Plan	Forecast	to Plan	
	%	12%	20%	9%	45%	20%	100%	
	%	NA	High		Below Plan		On Plan	YTD and FC contribution based on level 1 and 3 results and ongoing discussions with sponsor

Programs to Reduce Injuries 1 Deliver Phase 1 Courses for Factory A	Metric	2014	2015	YTD Compared		Forecast Compared		Notes
		Actual	Plan	YTD	to Plan	Forecast	to Plan	
Effectiveness measures								
Level 1: Participants	%	70%	80%	85%	5% above	82%	2% above	YTD sample size = 1872
Sponsor	%	75%	90%	88%	2% below	88%	2% below	
Level 2: Test score	%	86%	90%	95%	5% above	92%	2% above	YTD sample size = 3848
Level 3: Application rate	%	53%	95%	75%	20% below	95%	on plan	YTD sample size = 270. Reinforcement plan in place
Efficiency measures								
Unique Participants	Number	452	3,000	2,800	93%	3,200	107%	Manufacturing leaders responsible for attendance
Total Participants	Number	858	6,000	5,542	92%	6,300	105%	
Percentage complete by 3/31	%	NA	95%	92%	97%	92%	97%	

©SHRM2016

SHRM2016、注目のセッション (12)

Social media, new trends, new HR system 他

テーマ	タイトル	発表者	概要
6/20/2016 07:00 AM - 08:15 AM	Best Practices for Implementing an Online HR System	Tom Sonde, Principal, SilverRoad Solutions	オンライン HRシステムとは何が違うのか、導入に失敗すると だれが、悪いと言われるのか、どの部分が重要なのか、どんな技 術が取り入れられ、どんな事例があるのか、機能的な優位性は？
6/20/2016 07:00 AM - 08:15 AM	Social Media: Protecting Employer Information Versus Employee Privacy	Douglas Towns, Partner, Sherman & Howard	ソーシャル メディアを利用する場合の守秘義務、法令上の問題、 既成する場合の問題点、セキュリティや監視の限界、よく問題に なる点とは？
6/20/2016 10:45 AM - 12:00 PM	The Art of Executive Presence: A Professional Women's Guide to Commanding the Room	Jennifer Lee, Director of Learning and Development, JB Training Solutions	プロの女性社員になるには、どうすれば良いのかのガイダンスが 学べる。
6/20/2016 10:45 AM - 12:00 PM	MEGA SESSION Rethinking HR: The Future of Work and HR	Ryan Estis, Chief experience officer , Ryan Estis & Associates	将来の花型である人事には、どのような仕事期待されているの か、高い信頼を勝ち得て、強い影響力を与えるにはどうすべきな のかを考えます。
6/21/2016 07:00 AM - 08:15 AM	Managing Virtual Teams & Leading in A Flexible Work Environment: The Where, When and How	Giselle Kovary, Managing partner, N-gen People Performance, Inc.	対面とバーチャル チームでのリーダーシップの違いは？ 世代 の違う協働環境は何が違うのか、バーチャル チームで配慮す べき、5つの行動規範とは？
Webinar Oct. 2015	Is your Digital organization healthy ? 注目	Josh Bersin Bersin by Deloitte	MITとBersin by Deloitteの合作のWebinarで、YouTubeでも視 聴可能。これからのデジタル企業のデジタル組織の概要。
Webinar July 2016	Making Performance management work 注目	Josh Bersin Bersin by Deloitte	従来のパフォーマンス・マネジメントは、どのように変わろうと しているのか、7月-8月に発表されたもの。Bersin by Deloitte 及びBetter worthsからも視聴可能。
Webinar	A practical OKR primer 注目	Kris Duggan, Betterworths Rouz Jazayeri, partner at KPCB	インテルとグーグルで採用されたOKRの手法を分かりやすく解 説。YouTubeからみることが可能。

メールとスマートホンの多用で、仕事が複雑化し、より重労働が求められる、仕事の引き継ぎも困難になり、仕事を一層簡素化する必要が！

The overwhelmed employee

負荷がました従業員への対策

The “average” US worker now spends **25%** of their day reading or answering emails

The average mobile phone user checks their device **150 times a day.**

More than **80%** of all companies rate their business “highly complex” or “complex” for employees.

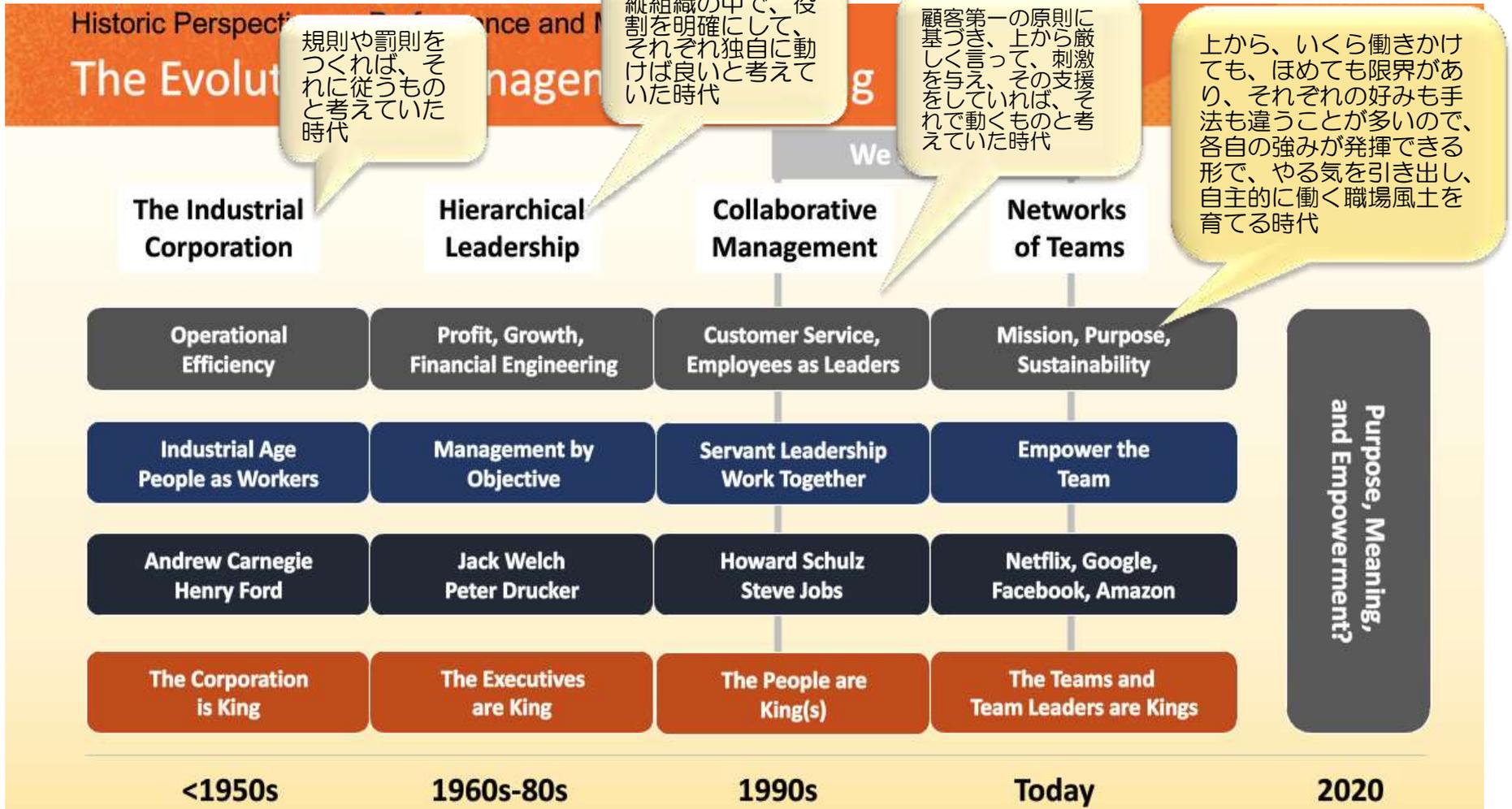
40% of the US population believes it is impossible to succeed at work and have a balanced family life.

Fewer than **16%** of companies have a program to “simplify work” or help employees deal with stress.

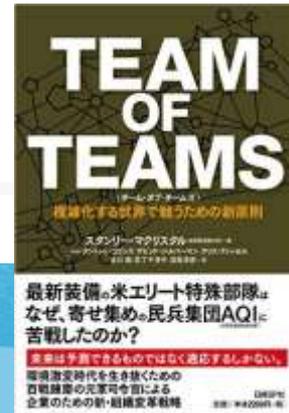
The “average” US worker works **47 hours** and 49% work 50 hours or more per week, with 20% at 60+ hours per week

Sources: Deloitte Human Capital Trends 2014 and 2015

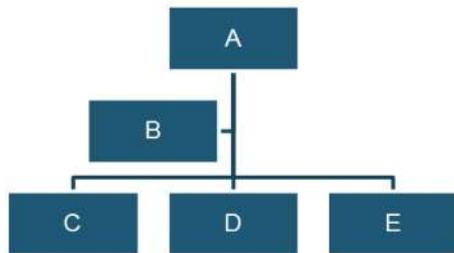
チーム志向が発揮できる組織になっていませんか？



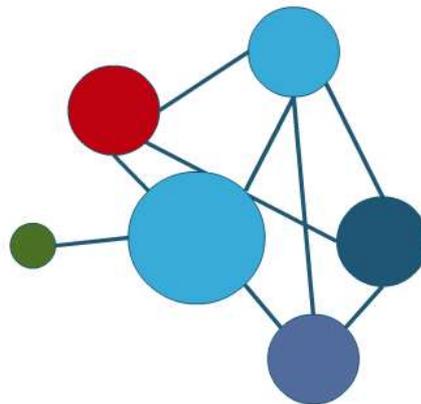
縦組織ではなく、メンター／リーダーを中心にしたリアルタイム ネットワーク



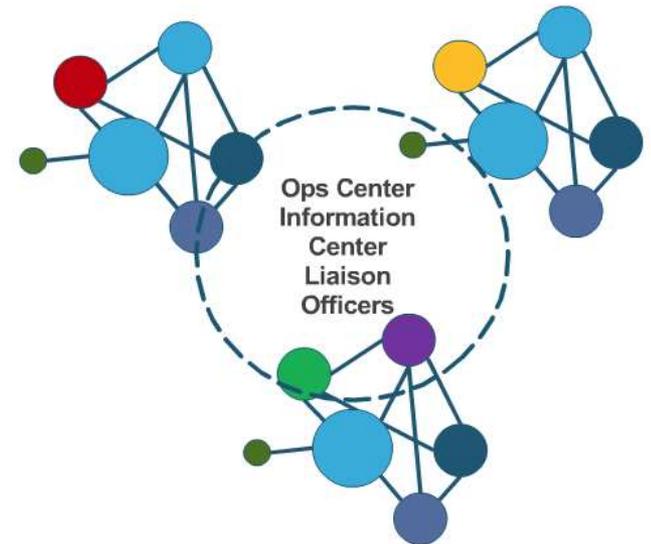
A New Model for Organizations Team of Teams



How things “look”



How things “are”



How things REALLY are
“tribalism”

デジタル組織には、**継続的人材開発**が、一番効果的

4

Continuous Development Powers The Digital Organization

Well-Established retailers are:

9% more likely value **company loyalty and tenure**

24% less likely to invest in **employee learning**

Well-established retailers value *Experience-Driven Behaviors*



Internet-Age retailers are:

13% more likely to value **entrepreneurial employees**

Internet-Age retailers value *Agile Behaviors*

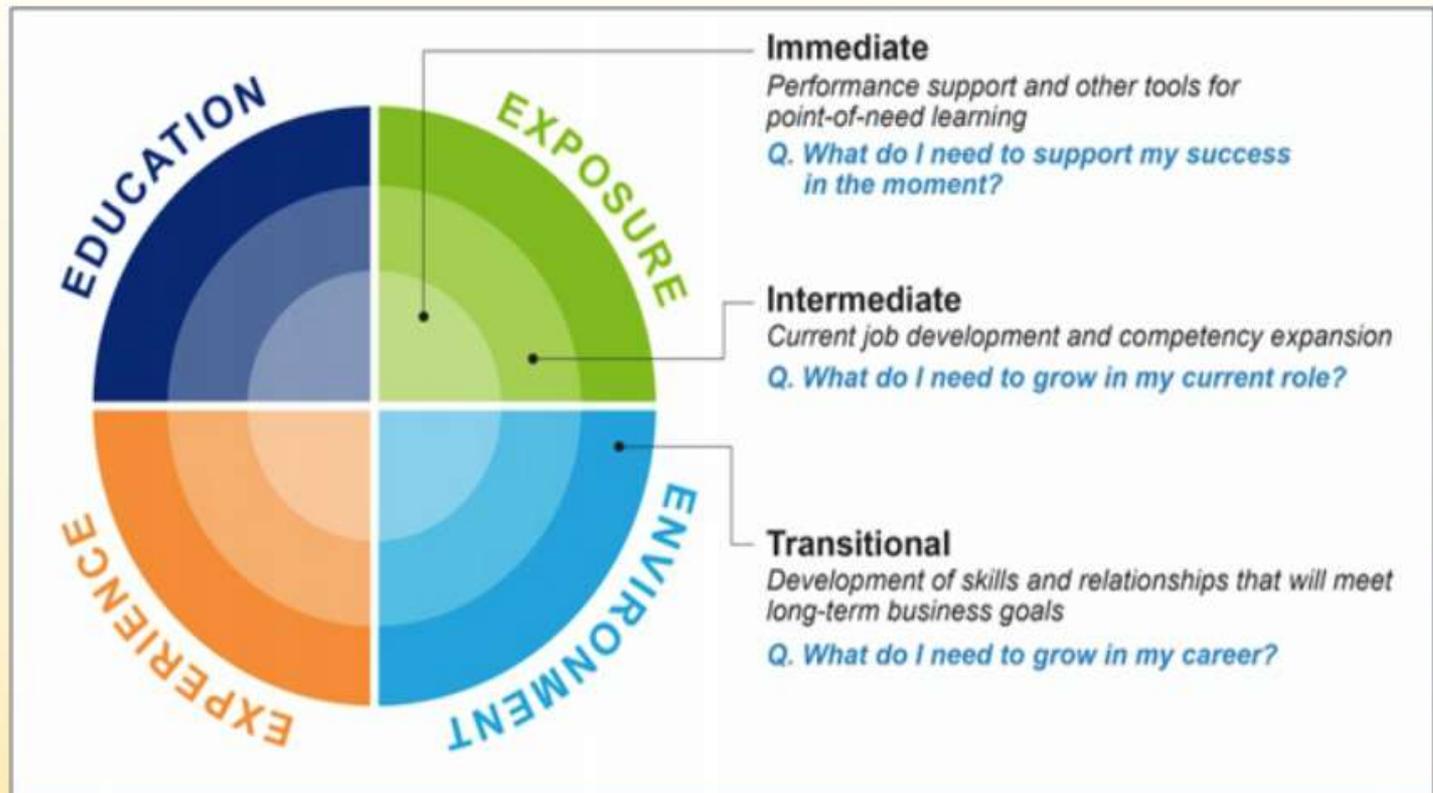


Why? Internet-age retailers seek, hire, reward and develop talent based on a very different set of attributes—more agile behaviors vs. experience-driven behaviors.

デジタル組織では、**継続的学習**が最適！

4

Continuous Learning in Digital Organization

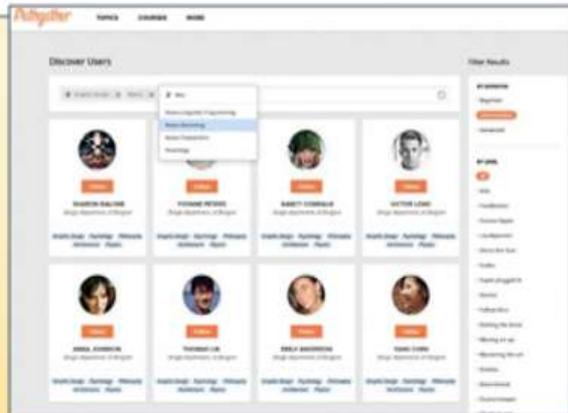


デジタル組織での成功の鍵は、**学習の仕組み**にあり

4 Learning Key to Digital Success

How companies are primarily strengthening digital innovation capabilities

	26% Early	42% Developing	32% Maturing
1. Hire contractors/ consultants	1. Hire contractors/ consultants	1. Develop employees	1. Develop employees
2. Don't know	2. Don't know	2. External relationships	2. Recruit digital employees
3. External relationships	3. External relationships	3. Hire contractors/ consultants	3. External relationships
4. Develop employees	4. Develop employees	4. Recruit digital employees	4. Recruit digital leaders



デジタル学習の成功の秘訣は、MOOCの中に！

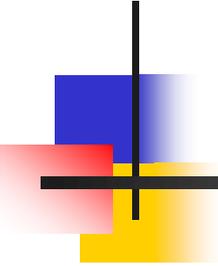
4 Consumerization of education has arrived

Skills Development Now Available Everywhere

400+ universities. 2,400+ courses.
16-18 million students.

Harvard has an in-house course production studio with over 50 staff, including specialists in instructional design, production, research, technical operations, and program support





3. これからの人財マネジメント のあるべき姿とは！

- これからの人事の4つの進化系
- ミレニアル人財を活用できる企業が生き残る時代
- 2016年の人財マネジメントの新潮流
- SHRM2016コンファレンスから学んだ私の注目点（まとめ）
- 日本企業が学ぶべきこれからの人財マネジメントの姿

これからの人事は、**ビジネスを誘導出来るか**が課題に！ 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、期待される戦力部隊に転換する**核**になれ！



ビジネス誘導型人事の時代

統合型タレント・ マネジメントの時代

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

- 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、
 - ・ 優秀な人財が集まりやすく
 - ・ 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

SHRM2016ワシントン大会から学んだ私の注目点 (まとめ)

1. **HRプロの認定**が進んでおり、存在感が一層に高まっている
 - SHRMの幹部も、SHRM SCPを取得している人が増加し、これがないとSHRMでの重要な役職が担えない時代に！
 - SHRM CP/SCP認定者(92,000名)には、コンファレンス開催時には、特別室が提供され、相互のネットワーキングが進んでいる
 - 220分、180問に回答する米国人並のアジルな対応が求められているため、HRプロは、米国人に限られており、アジア人では、中国、日本等からごく少数が合格。
2. 今年は、特に**ミレニアル対策**が注目され、ミレニアル世代をキチンと理解し、彼らの得意な手法（スマホ等）を有効活用したフィードバックやコーチング手法とそれに抵抗感があるX世代との意識のギャップをどう狭めるかが大きな課題に！
 - 2016 2月頃から急速に進んだIBMで人事考課の大転換の影響もあり、導入事例も増加
3. **VUCA時代、ミレニアルが半数以上になる時代**が影響して、これに対応したBenefit対策(米国2020計画、Netlife他)、Public Exchange(Willi他)の取組等が注目
4. グローバル大企業での**エンゲージメント、D&I、CS**や**CSR**導入事例を見る機会
 - 小売大手Kohls, 支援サービス大手のSodexoの事例は注目に値する)
5. M&A等によるグローバル企業での大規模な組織改革、意識改革の事例も登場
 - Dell, HP, エリクソン等 多数
6. タレント開発の見える化手法（**TDRP**手法の事例）
7. **インテルとグーグル**が推進する目標設定**OKR**手法の動向

PMとは、仲間の助けを借りて、 当初の願望を戦略的に達成するプロセス

Bringing it All Together



Performance Management is the implementation of strategy, culture, and engagement through goals, feedback, and appraisal

伝統的キャリア支援と**Network of teams**への同化

皆さんは、現在、どちらで実践していますか？

伝統的な組織での基本的な考え方 (The traditional structure of Administrator or Talent manager)	これから増加する チームベースの考え方 (New team based structure through the network of teams)
個人のキャリアと開発目標に焦点	プロジェクトとそこでの役割に焦点
個人の能力開発の目標に対しての達成度	プロジェクトへの貢献度、組織目標への達成度
個人の長期キャリア目標を聞いて、その達成を支援	プロジェクトでどんな役割を担いたいのかを聞いて、プロジェクトへの適合性をチェックし、チーム内では何が求められているかを示す
現在のキャリア力を判定し、最終的なキャリア目標や当面の開発目標を設定	「チーム内での役割」を明確化し、「どうしたら貢献できるのか」をコーチングする
プロジェクトに参加する場合でも、戻る権利があるとされ、帰還後の処遇を考慮する必要があった	プロジェクト毎、適材適所で活躍 するのが期待され、「帰還」とか「キャリア達成」は、その次。
「個人のキャリア達成の進み具合」や、「うまく行っているか、苦労しているか」を把握する	プロジェクトやチームへの 貢献度を把握 し、 チーム全体の価値観の改善に貢献 するための改善を重視。



現在の組織はどちらの傾向が強いかを判断して、適切な対応を！

組織学習(Learning), Today and Tomorrow

従来の学習環境	理想の姿だが、非現実的な姿	これからの課題
学習は、公式教材をもとに、認定講師が指導	学習とは、「環境」と「経験」により実現するもので、職場の仲間や先輩による指導ができることが理想だが、この移行には多くの試練が。	職場毎にばらばらになり、会社としての統一感がなくなる。現場の職人は、指導慣れしておらず、効果的指導ができない。現状を鑑みた 実行可能な移行過程 が必須！
公式のLMSにより、従来型のコンテンツや評価結果を、集中管理	一般のWeb siteでは、多数な映像、コンテンツが氾濫。これらに慣れた若者は、従来型学習システムに適合できない	従来型のお決まりのLMS学習環境から、脱却して、スマートフォンによるFeedback アプリ等の利用により、 Network of teams を実現するのが第一歩。
お決まりの イベント型、プッシュ型訓練 が主流	社内外の情報、学習教材を、学習者の要望に応じて、 プル型で利用 できる形態に！	役立つ情報を検索可能にするデータベース化が第一歩。その前に、 社内外での実践的なコンテンツ開発 が必須。
社内訓練 が基本。	社外 、特に大学機関や専門家集団による実践的なコンテンツの活用	進化中のMOOC等の蓄積をもとに、使えるコンテンツのデジタル化、データベース化が第一歩。
学習プロは、社内の ジェネラリスト 中心	学習プロは、 専門家中心 に進めることが必須に！ 社内の学習プロ では限界が。	配置転換が頻繁に行なわれる企業では、所詮無理な話。本来の学習プロとしてのキャリア意識を高め、専門性を評価する仕組みづくりが必須。
講師主導の講義スタイル	演習、実践体験、シミュレーション、ケース・スタディ が必須	シミュレーション の開発、 ケース・スタディ の充実が必須
専門家のスキルを模倣	専門家がコーチして、社員に気づかせる。過去のスキルは、そのまま使えない。現実の状況に合わせて、考える習慣づけが必須。	効果的な コーチング&メンタリング ができる メンター が不足。
多数のスキルベースのコンピテンシー	より幅広い、より ハイレベルなフル-ワーク を創造することが必須。	仕事毎に、役にたつスキルを取捨選択し、身に付ける習慣づけと、達成レベルをキチンと評価する キャリア評価システム の導入
伝統的な70/20/10	社内外 での体験機会を提供する役割が重要	外部教育機関、関連会社 との連携で、 体験の機会を選択 できる様にする

上から目線と人財開発の視点では、 全く違う効果が期待できる！

Coaching is Key

5. Focus on Coaching and Development

Competitive Assessment

上から目線で
アセスメント
を実施

競争を促すために
アセスメントを行
い、成長意欲を高
めようとした！



Coaching & Development

キャリア意識
を高め、人財
開発する視点
でアセスメン
トを実施

常日頃から、
フィードバックす
ることで、ミレニ
アル世代の意識改
革を進める

強み、弱みを見つ
けるためにアセス
メントを行い、強
みを活かせる機
会を提供し、更
に磨きをかける



報酬は、パフォーマンスと内外に与える影響度の両方で判断しているか！

6

Compensation Review: More Data, Better Decisions



Performance
(aligned to feedback and reflecting both the what & how)

+

Market
(Both Internal and External)

=

Recommendation
(Base salary, AIP Payout*, Equity*)

* For eligible participants

Performance Factors to consider to differentiate rewards:

- Attainment of expectations/goals
- Relationship with others (teamwork)
- Salary Range Position/Pay in Relation to peers
- Impact of work (仕事への影響度)
- Criticality to business
- Potential/Aspiration for Growth

Salary Increases

Bonus and/or Equity Factors

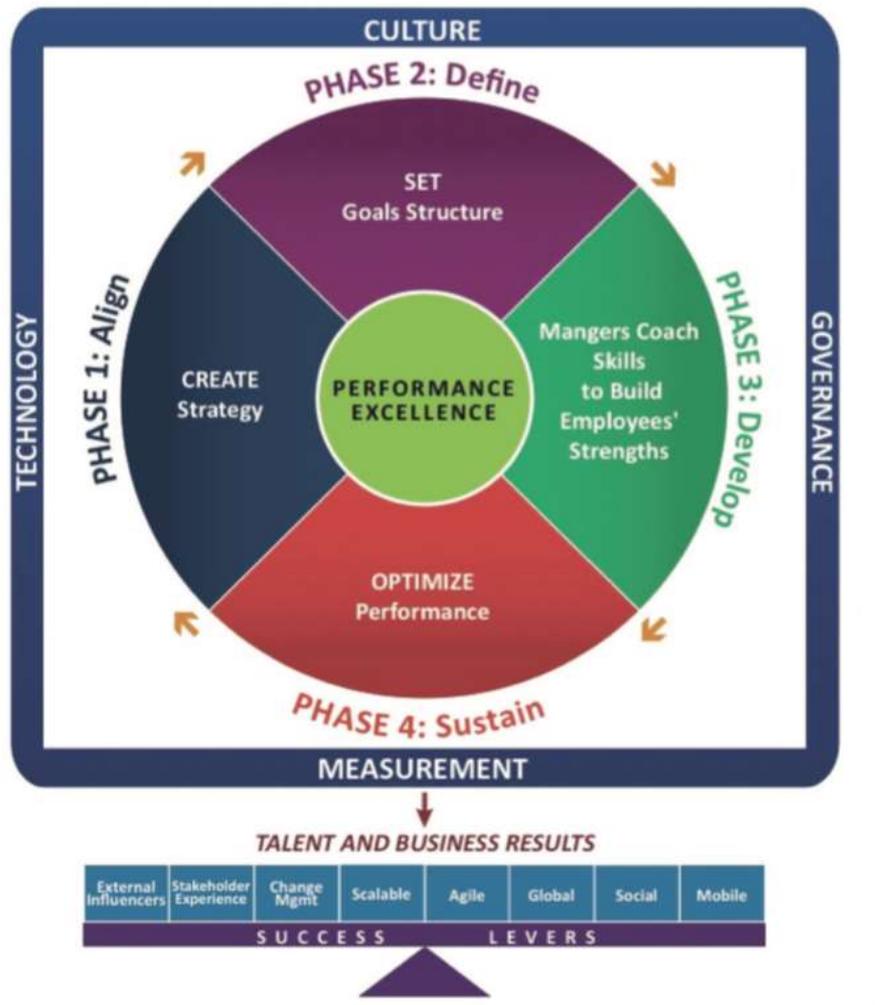
チームワーク、影響度も給与に反映、

成長への期待度は、ボーナスに反映

Adobe

© 2011 Adobe Systems Incorporated. All Rights Reserved. Adobe Confidential

ミレニアル世代のやる気を引き出すには、上から目線ではなく、**キャリア意識を引き出し、育てる気持ち**で接しているか？



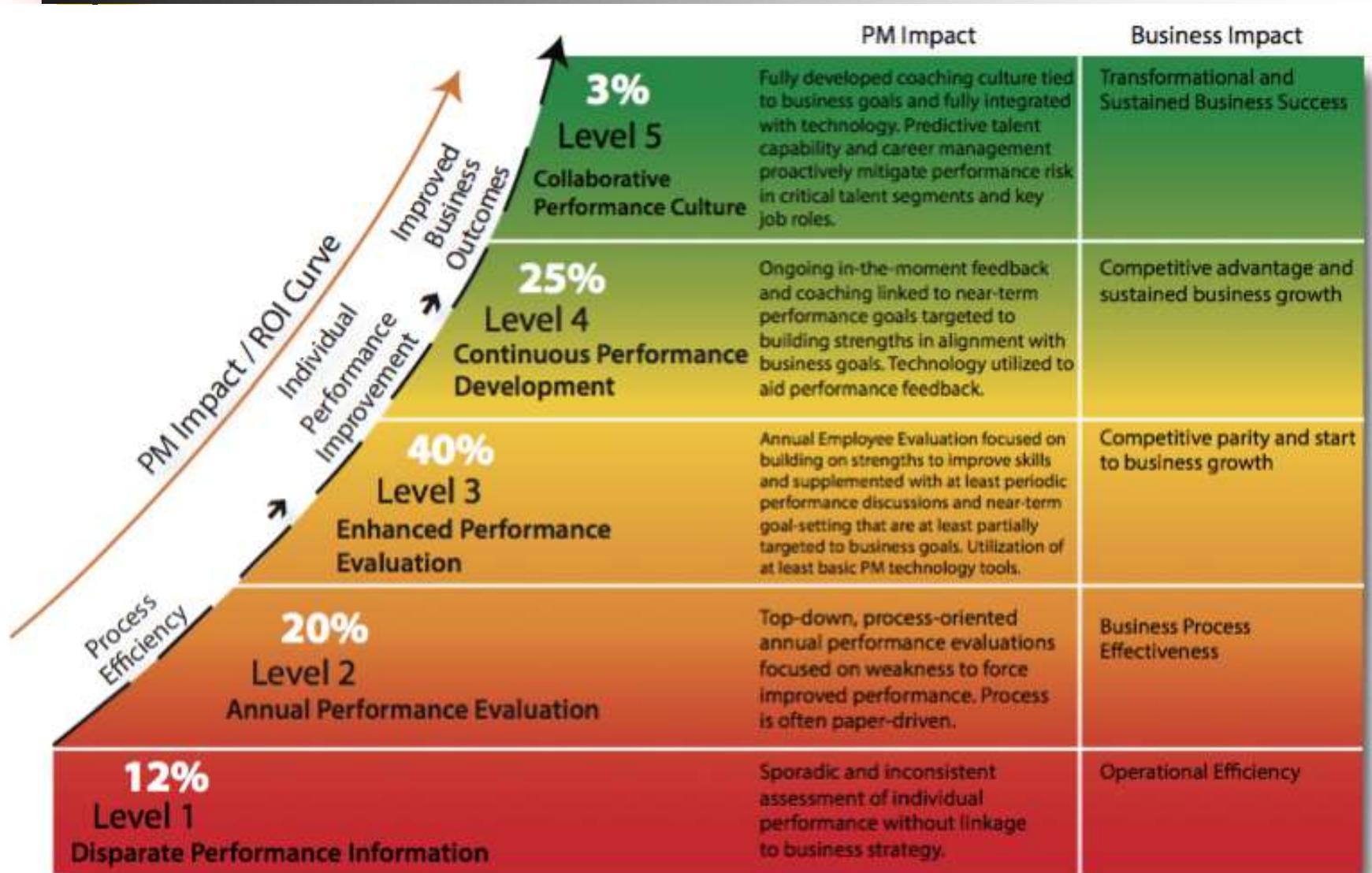
Source: Brandon Hall Group 2015

6 Critical Calls for Change in Performance Management

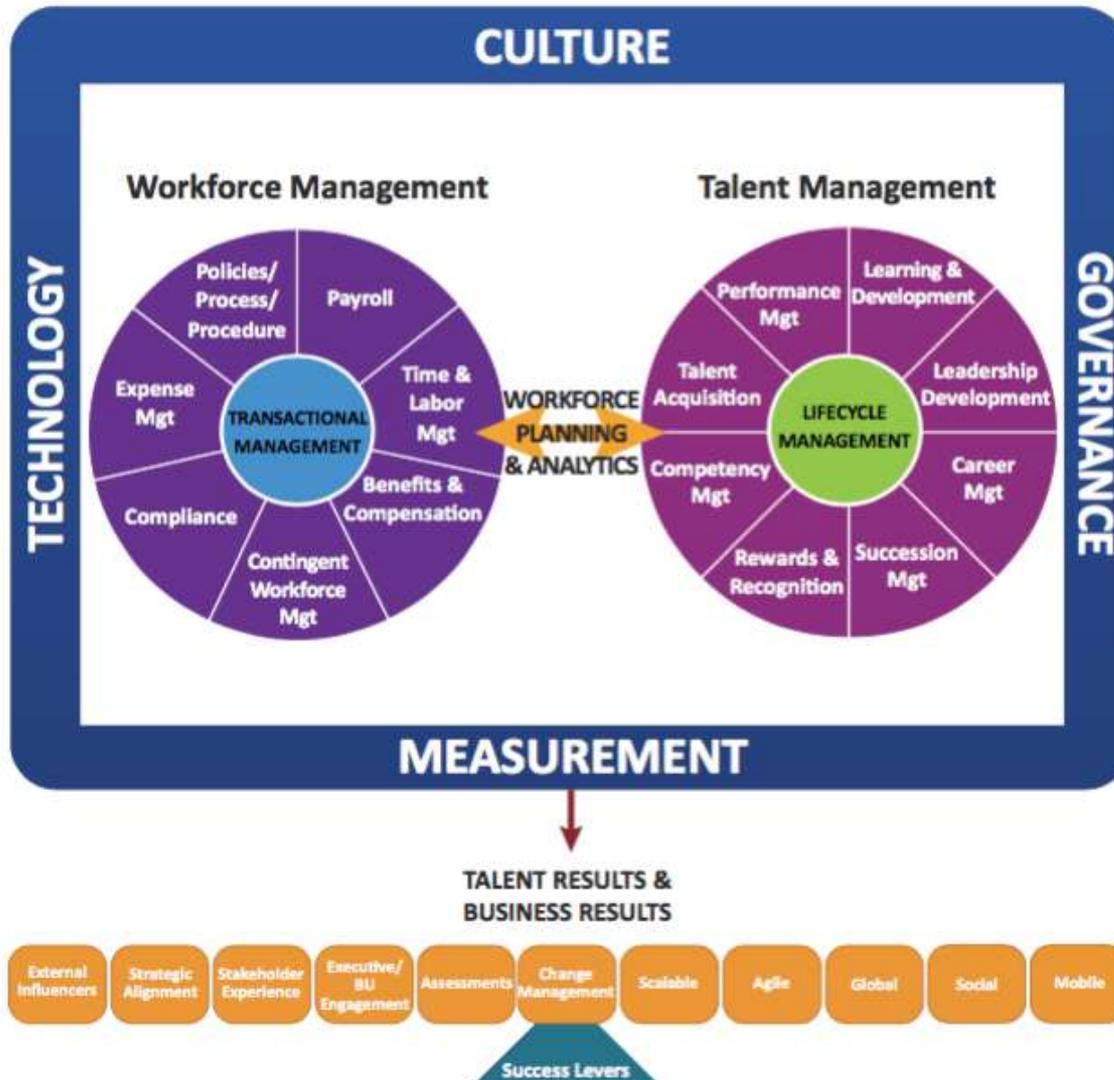
- 1 **Make Performance Management People Centric**
- 2 **Focus Development on Enhancing Strengths, not Fixing Weaknesses**
- 3 **Align Performance Goals to Business Goals**
- 4 **Leverage Technology to Enable Effective Performance Management**
- 5 **Train Managers to be Effective Performance Coaches**
- 6 **Recognize Employees for Small and Large Accomplishments**

1. 事務的態度ではなく、相手のことを真剣に考える人中心の考え方で、進めてますか？
2. 弱みの補強より、強みを見出し、育てる気持ちで進めてますか？
3. 業務に関連した目標設定にしていますか？
4. 効果的なパフォーマンス・マネジメントを実現するため、可能な限り、あらゆる技術を導入していますか？
5. マネジャー研修を行い、効果的パフォーマンスコーチングが出来るようにしていますか？
6. 例え、小さなことでもその功績を認める習慣がありますか？

パフォーマンス・マネジメントでも進化プロセスがある みなさんの職場は、どのレベルか？

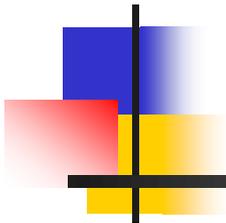


業績の改善を引き出すには、次のタレント・マネジメントの11視点で改善しているか！



チェックポイント11

1. 外部との関わり方が改善していますか？
2. 戦略的整合性が取れていますか？
3. ステークホルダーの経験値がまっていますか？
4. 経営幹部と各事業部でのエンゲージメントが改善していますか？
5. 各種のアセスメント値が改善していますか？
6. 組織変革・意識改革が進んでいますか？
7. 成功事例を組織全体で共有していますか？
8. 迅速にTM文化が浸透していますか？
9. 系列全体、グローバルで実施していますか？
10. 地域社会との接点が改善していますか、CSやCSR運動は、進んでいますか？
11. 人財の流動化が進んでいますか？



日本企業が学ぶべき これからの人財マネジメントの姿

1. Office360等のコラボ/分析ソフトの積極的活用、情報共有、ペーパーレスの職場を推進して、**ミレニアル世代が働き易い職場環境**を整備（Microsoftの事例）
2. 上から目線の評価から、効果的なフィードバックやコーチングを積極的に行う**人財育成重視型**に転換し、ミレニアル世代が自ら気づいて、**仲間全体で学べる学習環境/協働環境づくり**が進んでいるか？（GE、IBM、サムトータル等の事例他）
3. 互いの強みを理解し、**挑戦の機会**を提供、**適切な男女構成比**、及び**管理者の男女構成比率**にしているか？（Sodexoの事例）
4. CS運動や地域社会への積極的な貢献活動を通して、**若手の意識改革**を進め、**自ら成長する環境を提供**しているか？（Kohl's, Sodexoの事例）
5. **CSやCSR運動**を推進するには、経営幹部やマネジャーの理解と支援が必須で、インセンティブも含めて、**効果的認知/報奨の仕組み**があるか？（Sodexoの事例）
6. 仕事の変化に応じて、**組織の体系を抜本的に見直し**、意識改革が進む仕組みにしているか？（Dellの事例）
7. 効果的なパフォーマンス・マネジメントやタレント・マネジメントの推進には、マネジャーの意識改革が必須だが、**マネジャー/スーパーバイザー研修に先行投資**しているか？（取り敢えず、ソフトを使える様にしただけでは、効果的な運用はできず、その本質の理解がされないまま、無駄な投資になりやすい）

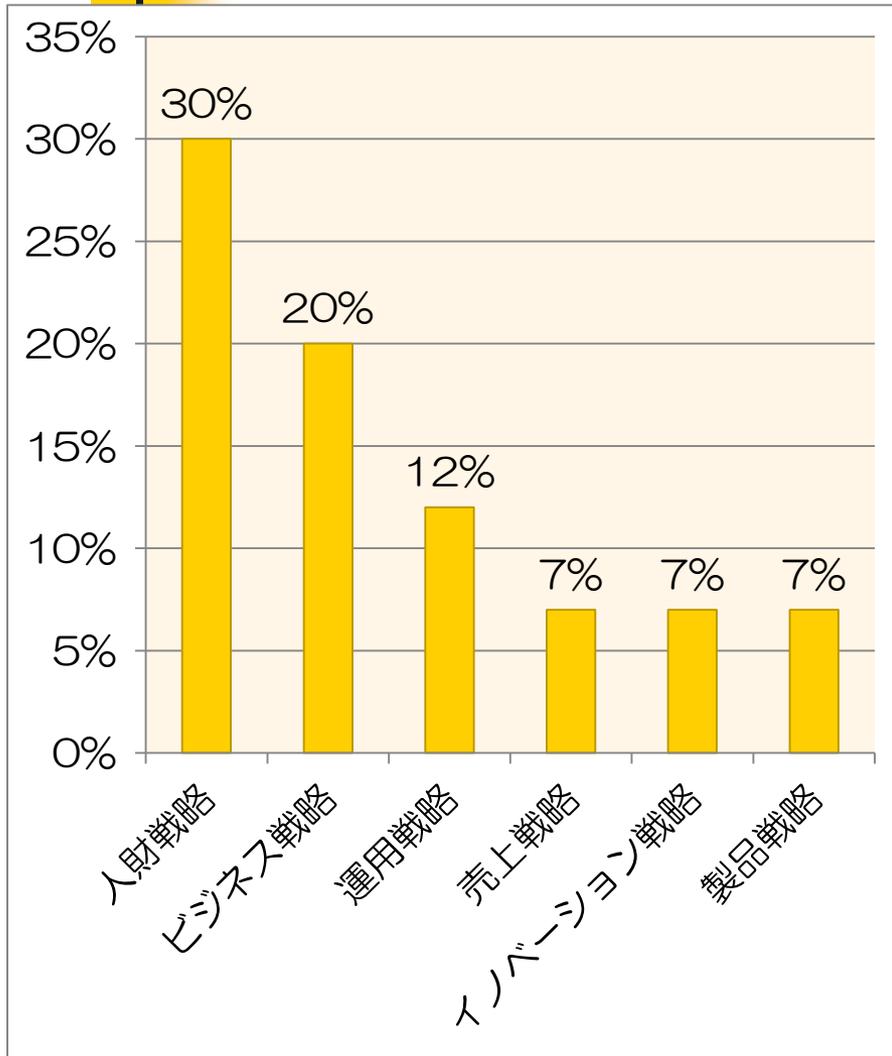
これからのPM/TMソフト導入時に 配慮すべき着眼点(Part1)

テーマ	課題と対策事例	ソフト面での対策事例
ミレニアル対策	PC版だけだと使いにくいと感じる若手が多い	スマホでも、簡単に返答できるシステムがあるか？
	現在やっている仕事に 自信が持てない若手が多い	Real time feedbackを原則に、日常のフィードバックを実施。ソフトでモニター可能か？
	若手が現状を把握しやすく、学習しやすい環境になっていない	情報共有やSelf Developing System等の仕組みがあり、学習し易い環境が整っているか？
年一評価では、迅速な対応が不可	四半期内に達成する前提で目標設定。月・週毎にチェックインし、四半期ごとにレビュー、延長するかを決定	ソフトで、このプロセスをモニターできるか、マネジャー/リーダー/メンバーのフォローレベルを診断できるか？
評価に不満が多い	日頃のフォローアップが不足 スマホによるReal time feedback systemの導入	スマホにて、頻繁にフォローアップし、早めに不十分な点を気づかせ、その集大成として、チェックインやレビューを実施。このすべての状況をソフト上で、モニターできるか？
明確な目標の設定	目標の設定が曖昧、Goalではなく、Objectiveで設定し、完成時の目標値があるか？	インテル、-googleが採用したOKRでの設定等の教育を徹底しているか？、ソフト上のサポートは？
パフォーマンス指標や評価指標の見える化	測定可能な指標づくりがされていない 目標づくりのサンプル事例が共有されていない	目標や成功事例の共有化 データを入れると必要な指標が提示される仕組みを導入（SAP等では、この機能がある）
	人材開発状況の報告ガイドラインや現状がつかめない	タレント開発報告指針TDRPを導入して、社内での報告指針を統一する

これからのPM/TMソフト導入時に 配慮すべき着眼点(Part2)

テーマ	課題と対策事例	ソフト面での対策事例
評価ガイダンスと報酬との関連が不明確	パフォーマンスと報酬との関連性が明確になっているか？ 給与とのリンクは煩雑になりやすい	社内での基本方針をガイダンスとしてまとめ、 PMソフト上で把握できるか を確認 ソフト上で自動計算 できるようになっているか 煩雑さと効果性の観点から 給与に反映させない 企業も増加
	マネジャー/リーダー/メンターのチームに与える影響度を重視しているか、その評価ガイドラインが不明確	センサーを活用した クラウドソーシング の仕組みを活用して、レビュー時の参考に！ 。効果的なフィードバックには、「 いいね 」サインを記録しているか？
	ボーナス/インセンティブの仕組みが不明確、 影響力分析 のガイドラインがない	プロジェクト毎に関係者を明確化、 良い気づきがあった時には、「 いいね 」サインを記録しているか？
	監督責任、育成責任が不明確	ソフト上、これを明記し、 どんなやり取りがあったのかモニター できるような仕組み
情報共有	情報共有をしたがらない人が多い 情報共有へのインセンティブがない	情報提供へのインセンティブ の仕組みをソフト上に組み込めるか、PM/TMソフトで、情報共有範囲が明確であり、閲覧履歴が見れるか？
ベネフィット	利用しているもの、欲しいものが不明確、給与より、ベネフィットに魅力を感じる層も増加！	どのベネフィットが評判で、有効なのかを分析できる仕組みがあるか 年代層別、階層別の使用履歴 もみれるか？

グループ全体の業績回復を進めるには、 どんな戦略に、力を入れるべきなのか？



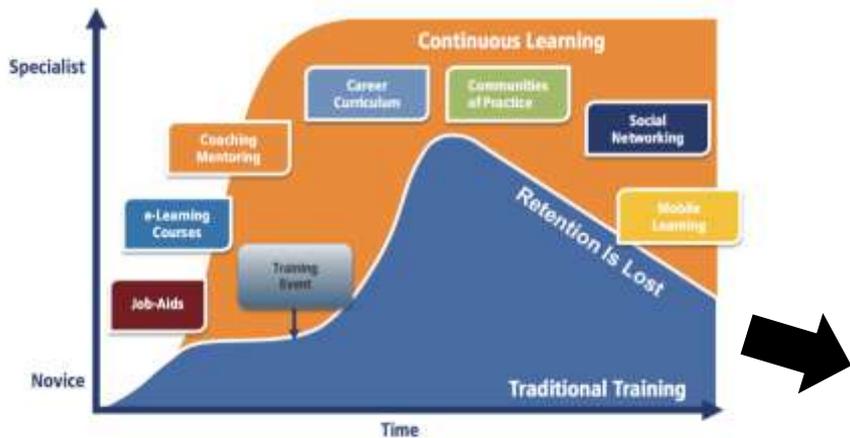
プロジェクト成功のために、「**人事・総務**」のなすべき役割は、今まで以上に大きいとされています！

従来の「**事業部まかせ**」では、プロジェクトの成功はおぼつかないと考えるべき時代です。

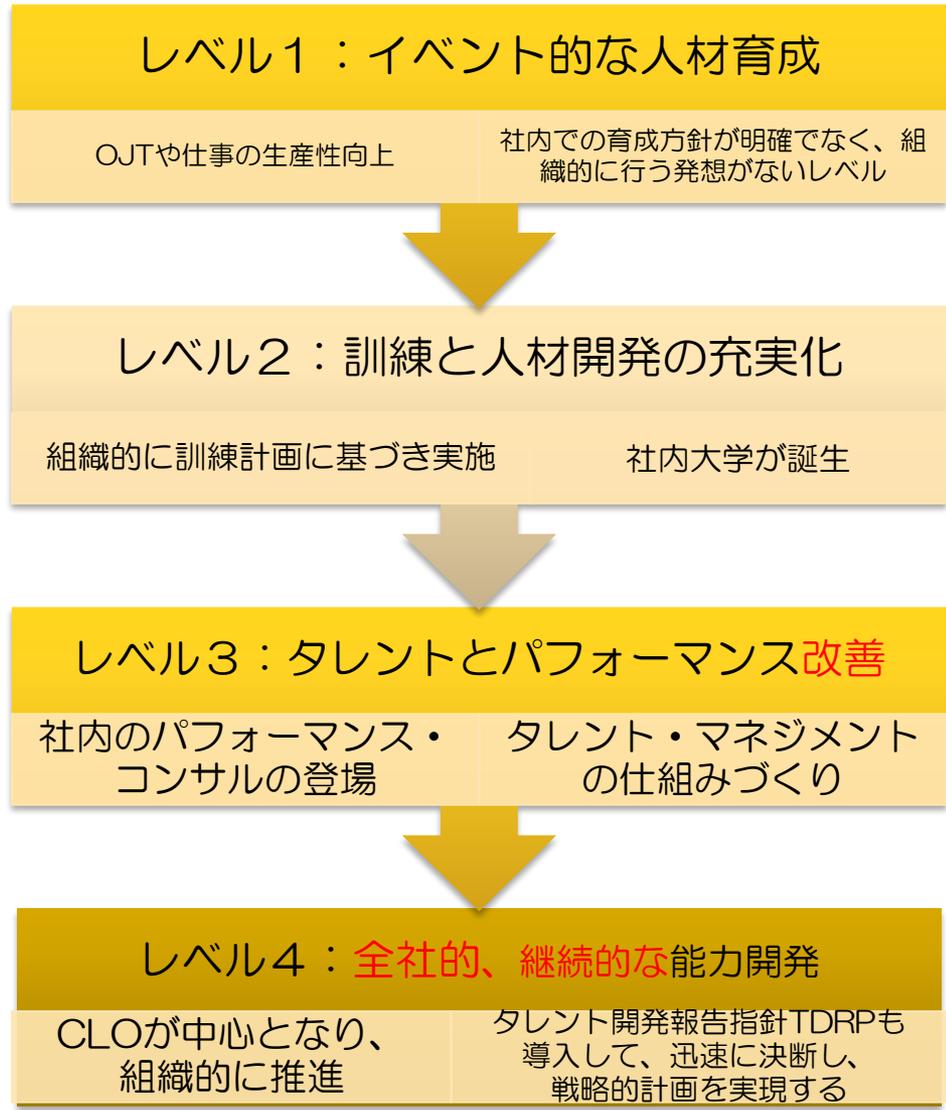
これからの**ビジネス戦略**は、各事業部門と人財戦略を主導する**人事総務部門**が一体となり、**会社全体**に対する**統合的な人財戦略**を**グローバルタレント・マネジメント戦略**として、系列企業を含めて、**グローバル展開**する時代なのです。

経営危機から脱するには、短期的、イベント的人材育成をやめ 中長期的、継続的学習環境作りが必須に！

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



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。（グローバルPM導入支援サービス）
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
	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）
	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（TDRP導入支援サービス）
	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）

これからは、**タレント開発としての投資価値**があるかを示せ！
タレントの成長、パフォーマンスの改善、業績への貢献度で示せ！

- 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。

市場を生き残るには、HR アナリティクスを 活用して、分析力のある企業になれ！

伝統的な企業で、良くある状況	HR アナリティクスを導入し、戦略的人材マネジメントを進める企業
過去の勤務記録、過去の学習記録はあるが、育てたい人材の潜在能力や、これからのビジネスに必要なキャリア情報が蓄積されていない	タレント・マネジメントの取り組みを既に導入し、将来を担う潜在能力者を中心に、今までの実績をキャリア情報として蓄積し、期待する潜在能力を明確にしている。今後、挑戦すべき組織の目標の実現に向け、最適の人財が活躍する場を提供し、組織全体で支援/評価する仕組みがある
人事部は、定期一括採用や不足する人財の中途採用で大忙しで、将来のこと考える余裕がない	不足人財の補充業務より、離職率が高い部門での根本原因を調査し、再発防止に力を入れており、将来の戦力計画を考え、これをどう実現するかに力を入れている。
各事業部は、短期のプロジェクトの達成で、精一杯で、将来計画やそれに必要な戦力計画を考える余裕がない	問題が起きてから、対策を打つのではなく、各種のデータを収集し、これから起きうる問題を予測して、事前に起きない様に対策をしている。将来計画を実践するための戦力計画のイメージを念頭に、社内外で優秀なタレント獲得、タレント活用、タレント開発を実践している
人事部、人材開発部、経営企画部は、独立した組織であり、従来の役割分担により、仕事を丸投げしている	本社のタレント・マネジャーは、各事業部のビジネス目標を念頭に、その実現のため、組織横断的な支援活動（タレント獲得/タレント開発/戦力計画の立案）を戦略的に行なえるHRプロを養成し、事業部からも大変感謝されている。
人事部では、人事畑での長い経験をもつ、ベテラン人事マンがマネジャーをしており、従来の伝統的手法を変えることには、抵抗がある。例えば問題があっても、それを改革しようとする動きが進まない。	データ・サイエンティストやアナリストを外部から採用し、顧客動向、市場動向、従業員動向を的確に把握しながら、その中の課題を抽出し、効果的なマーケティング活動、在庫や人財の最適化に努めている。 アナリストの分析結果をベースに、経営幹部の判断を引き出し、必要な人事改革を組織横断的に実施している。

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、育てているか？

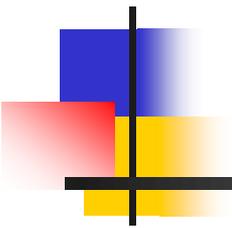
- 真のSBPになるには、自分の仕事の範囲を勝手に決めて、出来ない時は、事業部の責任にしない！（出来ない理由を事業部に責任転化するため、SBPは、不評なことが多い）
 - 社内全体への適用、評価システム等は、事業部だけでは変えられないのが普通で、人事の支援が必須に！
- 事後対策より、**事前対策**に力をいれてますか！（戦略的人事の中身を示してますか？）
 - 例えば、戦略的中長期計画を実現する**戦力計画**の立案と実践に力を入れてますか？
- 事後対策で忙しいと言いつの多いHRプロには、「**如何にビジネスに結び付けられたか**」が、キャリアとして尊重されることを伝え、実践しているかを評価してますか？
 - 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**。）

これからのHRプロに必須なコンピテンシーとして確立されたSHRMコンピテンシー

- 従来のコンピテンシーは、本来「高業績者の行動特性」だが、
- SHRMコンピテンシーでは、「**これからのHRプロに求められる姿**」を提示
 - **世界のHRプロフェッショナル**（日本では、人事総務部門関係者）が組織する**最大かつ最も影響力のある国際的なネットワーク**（人材マネジメント協会 SHRM、会員約28万人）を中心に、**これからのHRプロフェッショナルが、あるべき姿を集大成したコンピテンシーモデルが登場！**
 - 従来のHRのプロ認定（SPHR, GPHR等）は、**知識中心のアセスメント**だが、**やる気レベルを判定し、挑戦の機会を提供する**ため、HRプロ用のSHRMコンピテンシーをまとめ、**SHRM HRプロ認定(SHRM CP/SCP)**に採用。
 - **立場：4階層**（戦略的ビジネス・パートナーSBP、中間管理職、上級管理職、経営幹部(VP of HR, HR Director)）では、**どんな対処をすべきかを示唆！**
 - **受験資格**：まずは、SBPとして、一定レベルの実践経験を要求しているが、将来のHR Director, VP of HRとして、**適切な対応がとれる可能性の高い人材を認定し、将来のHR幹部の早期養成や選抜**にも役立つものに！
 - **カバー領域**：最新のグローバル人材マネジメント導入の核となる、**タレント・マネジメント、パフォーマンス・マネジメント、ダイバーシティ**に向けた全社的な意識改革、グローバルな成長戦略の実践で必要な**M&A、企業風土改革、CSR、リスクマネジメント、新技術の導入**等の新しい取組を成功に導くため、具体的事例で、実践的に学べる内容に！

SHRMコンピテンシー研究会 今後の日程

- 役割分担：
 - 世話人：石川 洋、JSHRM 執行役員
 - SHRM SCP資格者を含む有志のナビゲータが進行役
 - 一般会員：約10名前後
- 開催頻度：1ヶ月毎に開催
- 会場：(株)スマートビジョン 自由が丘本社
- 今後の予定：
 - 2015年10月より：SHRMコンピテンシー研究会 会員募集開始
 - 2015年10月31日(土) JSHRMコンファレンスで活動報告
 - 2015年12月12日(土)：第1回SHRMコンピテンシー研究会
↓ 毎月開催
 - 2016年11月12日(土)：第11回SHRMコンピテンシー研究会
 - 2016年12月17日(土)：第12回SHRMコンピテンシー研究会
 - 時間は、15:00-18:00
- 研究会サイト：<http://shrmcompetency.jp/frontline.com>



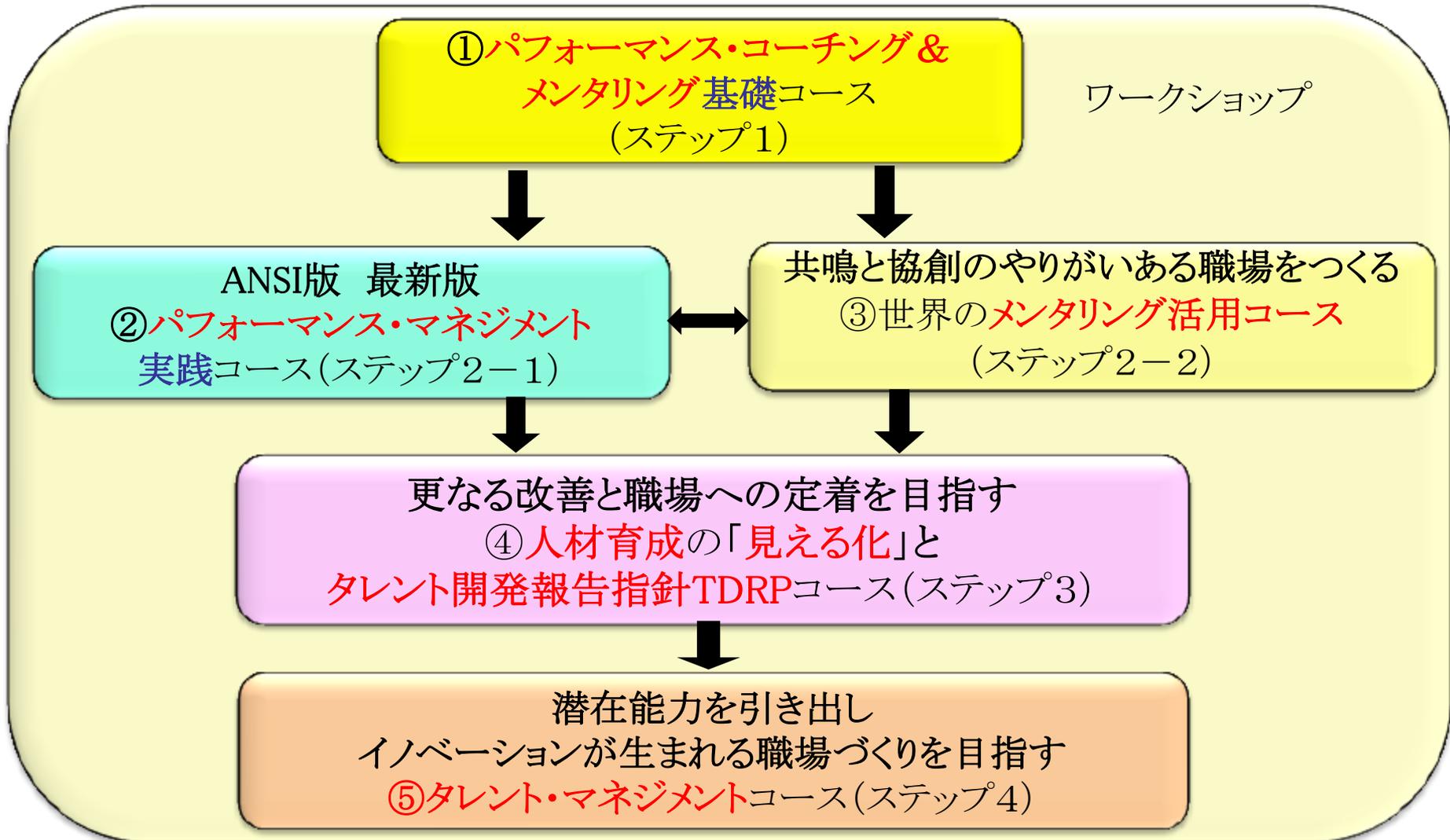
当社の推進する 人材マネジメント支援サービスの基本7方針

1. 組織や個人の将来あるべき姿（ビジョン）を明確に設定し、その達成に必要な**最適なソリューション**と**最も効果的なスキル**を提供する
2. 自律して、主体的に考え、行動し、グローバル社会で存在感を示せる**次世代リーダー、メンター**を育てる
3. **共鳴と協創**の職場環境を構築し、**やりがい**と**事業家精神**を引き出し、組織全体のパフォーマンスを最大化出来る**マネジャー**を養成し、**優秀な人材の職場への定着**を支援をする
4. 潜在能力や**強み**を引き出し、**新規市場**や**グローバル市場**、**新たなイノベーション**に果敢に挑戦する人財が育つ**仕組みづくり**を強力に支援する
5. 人材育成や**成長プロセス**を「**見える化**」し、「**卓越の戦略**」を実現する
6. 将来の市場動向を的確に予測し、**中長期的視点**で**戦力計画**を立案し、**早めの人財開発を高く評価する体系づくり**を強力に推進する
7. **世界最先端のANSI版人材マネジメント標準化要綱**を先取りし、最先端グローバル企業として、競争力の改善を目指す！

職場での最新版PM/TM事例で学ぶ 各種ワークショップと支援サービス

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 最新情報の提供	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、 10の人材マネジメント関連キーワードでトップ表示 されるようになった
JSHRM自主運営研究会 戦略的人材マネジメント研究会	設立2005年。11年の活動実績。 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 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 戦略的人材マネジメントの事例紹介事例が豊富
JSHRM自主運営研究会 SHRMコンピテンシー研究会	2015年に10月に発足。最新の SHRMコンピテンシー 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、 社内の意識改革に貢献 する。 日本初、SHRM SCP HRプロ認定者養成のための サークル
少人数向け、 最新のスキルとノウハウの提供	ワークショップを通して、 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 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、 人材開発マネジャー、中途採用者、自己啓発用 として、14年間継続実施。
ソリューション型研修と効果測定支援サービス	職場でよくある課題をテーマに、 ソリューション型の各種研修 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 人事考課制度への不満解消 、タレント・マネジメント導入時の 各種の意識改革研修 の実施、 ITSS導入支援研修 他
アジア諸国での パフォーマンス・マネジメントとタレントマネジメント導入支援	アジアでのワークショップ の実施（英語版スライド）。国際法人アジア生産性機構APOの タレント・マネジメント担当チーフエキスパート 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

国際標準のパフォーマンス・マネジメントを基本にした 人材マネジメント (HRM) 最新5コース



次回の戦略的人材マネジメント研究会予定

- 第51回 戦略的人材マネジメント研究会
日程：2017年1月中旬の土曜日 15:00-18:00
- 場所：株式会社スマートビジョン本社 セミナー室
- 研究会テーマ（暫定版）
最新型パフォーマンス・マネジメント導入企業からの報告 他

