

第52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

グローバル人財マネジメントのゆくえと
SHRM2017コンファレンス
ここが見所、キーポイントとは？

日本人材マネジメント協会 執行役員
戦略的人財マネジメントセンター 代表
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

2017年6月12日（月）

戦略的人材マネジメント研究会のアジェンダ

19:00-19:30 戦略的人材マネジメント研究会：初参加の方のみ、自己紹介

19:30-20:30 グローバル・キュピタル・マネジメントの10の最新動向と
最新のSHRMコンピテンシーから見た人材マネジメントの課題とその行方

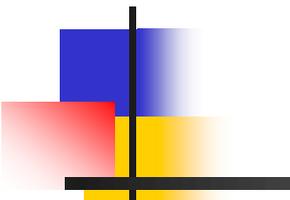
報告者：戦略的人材マネジメント研究会、代表世話人 石川 洋

20:40-21:30 SHRM2017コンファレンス ここが見所、キーポイントとは？

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

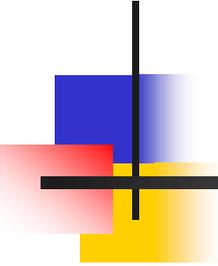
21:30-22:00 ディスカッション





過去の欧米企業での人材マネジメントから 何を学び、どう活かせるのか？

1. SHRM/ATDの活動状況比較と、**人財マネジメントの大きな潮流**
 - 2016/2017 人財マネジメント最新動向
 - **これからの人事の進化体系とデジタル組織の進展**で何が変わるのか！
2. **ビジネス戦略を成功させるための最大の鍵とグローバルHCMの最新動向**
 - **グローバル・ヒューマン・キャピタル2016/2017**では、どう変わるのか？
 - **重要9分野での変化のポイント**を分析すると！
3. **SHRM2017 ニュー・オルリンズ大会の見どころ**
 - SHRM2017キーワード動向、SHRM2017で注目したい15テーマ
 - SHRM2017ニュー・オルリンズ大会、何に注目しますか？
4. **本来のHRプロの目指すべき方向は？**
 - 戦略的人事に挑戦する**SHRM CP/SCP認定者**が、米国で既に10万人に！
 - SHRM CP/SCP認定者が中心となり、意識改革を推進中！
5. **従来のグローバルHCMの課題と人財マネジメントのあるべき姿とは？**
 - 従来の**グローバル・ヒューマン・マネジメント**の主な課題とその対策
 - 強化される**雇用機会均等原則EEO**、日米比較
 - タレント開発として、どう投資すべきか、イベント型人材育成から、全社的継続的な能力開発を実現するには！
 - SHRM2017コンファレンスから、何を学び、何から実践すべきなのか？



1. ATD/SHRMの活動状況比較と、 人材マネジメントの大きな潮流

- 2016/2017 人財マネジメント最新動向
- これからの人事の進化体系とデジタル組織の進展で何が変わるのか！

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、RO I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 *人財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

SHRM2017/ATD2017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29.5万人	120ヶ国、約5万人
大会参加者	約15,000名(2016年次総会)	約10,000名(2017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(265)、日本(178)、カナダ(176)、中国 (163)、ブラジル(84)、クウェート(80)、UK(75)、 (2017実績)
2017実施 時期/場所	2017年6月18-21日(3.5日間) ニュー・オルリンズ	2017年5月21-24日(4日間) アトランタ
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276(200)(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) 国際代表团用特別割引\$1,175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) 国際代表团用特別参加費\$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)
2016年次総 会で入手可能 な情報量	配布資料ダウンロード約200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、eLearningとして、 視聴可能に、既に2013-2016版は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145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)

SHRM/ATDセッション比較

SHRMが提供する6トラック
全276セッション中、内Concurrent
sessionは、200+と言う

1. **Business Acumen & HR Strategy** (39)
2. **Total Rewards** (21)
3. Employment Law & Legislation (43)
4. **Global HR** (10)
5. **Talent Acquisition & Retention** (41)
6. **Personal & Leadership Development** (30)

ATD4日間、SHRM3.5日なので、
直接の比較は、できないが・・・

227

ATD2017 concurrent session
公式には、300+と発表

- Career Development(21)
- Human Capital(40)
- Global Human Resource Development(26)
- Management(13)
- Leadership Development(41)
- Learning Measurement and Analytics(18)
- Science of Learning(29)
- Training Delivery(28)
- Healthcare(11)
- Instructional Design(38)
- Learning Technologies(42)
- Government(7)
- Sales Enablement(14)
- High Education(4)

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 and political upheaval:

Millennials make up more than half the workforce. Boomers working into their 70s and 80s, and a new wave of nationalism.

デジタル技術の激的な変化が、職場に到来



Digital technology infiltrates our lives:

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



Need to increase speed and employee experience:

Engagement is flat, people are distracted, hierarchical structures are going away, yet speed is increasing.

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



Career and social contract with employees changed:

Employees now demand rapid career growth, compelling and flexible workplace, purpose, and increased earnings.e

MIT Deloitte Research, 6/2015 "Aligning the Organization for its Digital Future"

Source:2017 Predictions Everything is Digital, Bersin by Deloitte

従来の階層組織は、デジタル組織に転換！

Digital Disruption

A New Industrial Revolution

90% of organizations surveyed by MIT and Deloitte anticipate their industries will be totally disrupted by digital trends.

UBER
优歩



ロボティックス、AI、センサーが融合して新たな可能性を生み出す時代に！

The Future of Work

Robotics, AI, Sensors are Here



E V O L V E

Siri Cortana Watson Alexa Viv

amazon.com Apple Google Facebook IBM

AIの導入により、 人でないとできないスキルを重視する方針

Impact of Robotics and AI on Work

Jobs Shift to Skills Which Are Essentially Human

Rank 2015	Rank 2001	Talent	Category	Description
1	2	▲ Oral comprehension	Cognitive	The ability to listen to and understand information and ideas presented through spoken words and sentences.
2	1	▼ Problem sensitivity	Cognitive	The ability to tell when something is wrong or is likely to go wrong.
3	3	○ Oral expression	Cognitive	The ability to communicate information and ideas by speaking so others will understand.
4	4	○ Near vision	Sensory	The ability to see details at close range.
5	5	○ Deductive reasoning	Cognitive	The ability to apply general rules to specific problems to produce answers that make sense.
6	6	○ Critical thinking	Process	Using logic and reasoning to identify the strengths and weaknesses of alternative solutions, conclusions or approaches to problems.
7	8	▲ Speaking	Content	Talking to others to convey information effectively.
8	7	▼ Information ordering	Cognitive	The ability to arrange things or actions in a certain order or pattern according to a specific rule or set of rules.
9	10	▲ Monitoring	Process	Monitoring/assessing performance of yourself, other individuals or organisations to make improvements or take corrective action.
10	9	▼ Active listening	Content	Giving full attention to what other people are saying, taking time to understand the points being made, asking questions as appropriate, and not interrupting.
11	11	○ Speech recognition	Sensory	The ability to identify and understand the speech of another person.
12	12	○ Speech clarity	Sensory	The ability to speak clearly so others can understand you.
13	13	○ Category flexibility	Cognitive	The ability to generate or use different sets of rules for combining or grouping things in different ways.
14	17	▲ English language	Arts & humanities	Knowledge of the structure and content of the English language including the meaning and spelling of words, rules of composition and grammar.
15	16	▲ Coordination	Social	Adjusting actions in relation to others.
16	14	▼ Inductive reasoning	Cognitive	The ability to combine pieces of information to form new information that is logically sound.
17	15	▼ Written comprehension	Cognitive	The ability to read and understand written sentences and paragraphs in a foreign language.
18	18	○ Reading comprehension	Content	Understanding written sentences and paragraphs in a native language.
19	19	○ Social perceptiveness	Social	Being aware of others' reactions and understanding why they react as they do.
20	21	▲ Judgement and decision-making	Systems	Considering the relative costs and benefits of actions or situations and applying sound judgement to arrive at a decision.
21	20	▼ Time management	Resource management	Managing one's own time and the time of others.
22	23	▲ Customer and personal service	Business & management	Knowledge of principles and processes, methods, procedures, equipment and technology used in business and management.
23	22	▼ Selective attention	Cognitive	The ability to concentrate on a task over a long period without getting bored or fatigued.
24	24	○ Written expression	Cognitive	The ability to communicate information and ideas in writing.
25	25	○ Complex problem-solving	Complex problem-solving	Identifying complex problems and implementing solutions.

Figure 3. Top ten most and least important talents in the UK's workforce in 2015

Most important attributes	Least important attributes
1. Customer and personal service knowledge	111. Food production knowledge
2. Oral comprehension (ability)	112. Repairing skills
3. Oral expression (ability)	113. Fine arts knowledge
4. English language knowledge	114. Fine sensitivity (ability)
5. Active listening skills	115. Sound localisation (ability)
6. Written comprehension (ability)	116. Peripheral vision (ability)
7. Problem sensitivity (ability)	117. Night vision (ability)
8. Speaking skills	118. Explosive strength (ability)
9. Near-vision (ability)	119. Installation skills
10. Critical thinking skills	120. Dynamic flexibility (ability)

Source: Talent for survival
Essential skills for humans
working in the machine
age, Deloitte UK 2016

Copyright © 2016 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

HR 2017—Bersin by Deloitte predictions for the year ahead

9

採用プロセスを自動化！

AI, natural language, chat integration, and “experience platforms”

And There's More to Come...

Recruitment chatbot Mya automates 75% of hiring process

KHARI JOHNSON JULY 11, 2016 6:00 AM

TAGS: BOTS, CHATBOTS, FIRSTJOB, JOB RECRUITMENT, RECRUITMENT, TOP-STORIES

 Mya BOT
Jul 6, 2016

Unfortunately, you're missing a required skill for this position. Your application is still under consideration, so if you're still interested, this is a great time to make a case for why you'd be a great fit anyway.

 Jessica Smith
Jul 6, 2016

Nasa is literally my dream job. I've wanted to work at Nasa since I was in the 3rd grade... I know I don't have the minimum experience requirement, but I will make up for it with my passion for the role.



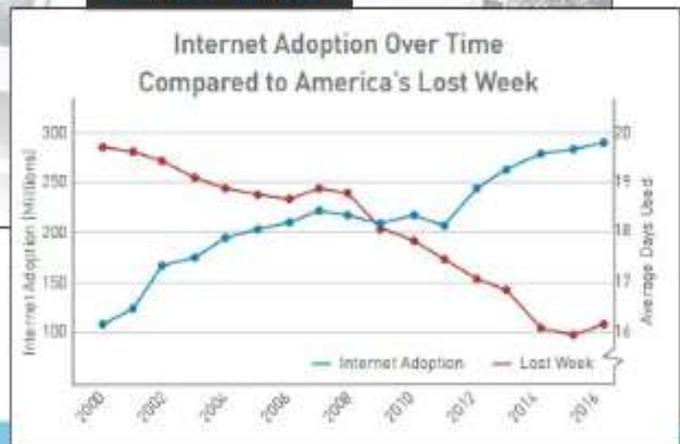
就業時間は短くなり、 インターネットを活用する時間が増加！

We Are Working More Hours: The Vacation Crisis

- Since 2000, American workers have **lost an entire week** of vacation, dropping average vacation days from 20.3 to 16.2
- Americans left **658 million unused vacation days** and lost 220 million of them in 2015
- **39% of Americans “want to be seen as a work martyr”** yet 86% say it’s bad for their family life.

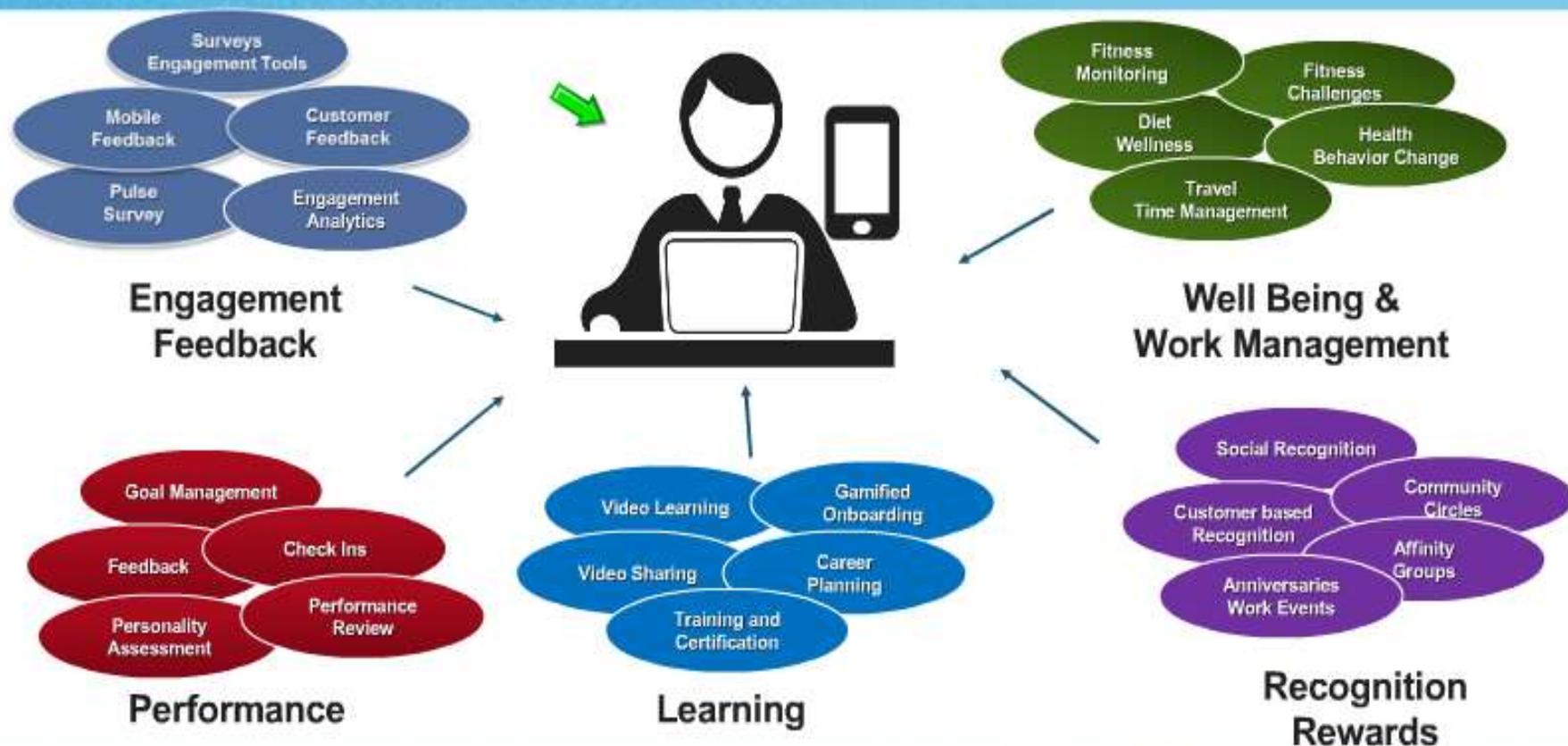
48% of
Millennials
want to be
seen as a
“work martyr”

Millennials
50% more
likely to
forfeit
vacation days



デジタル人事の到来で、 従来のHRシステムは、激変！

Convergence of HR Systems Ahead



各種のデータツールが 各種の解析の可能性を広げる！

➔ We Build Tools, then *The Tools Change Us*
What Could be Coming?



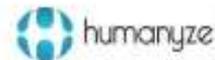
Smart Phone 2007



Wearables 2011



Smart Badge 2013



Virtual News 2015

The New York Times

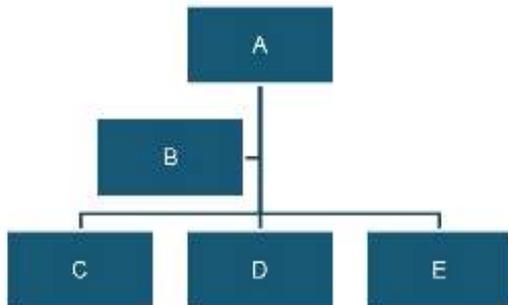


縦組織ではなく、メンター/リーダーを中心にしたリアルタイム ネットワーク

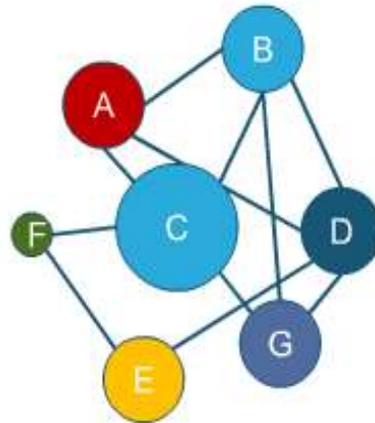


Organizational structure has changed:

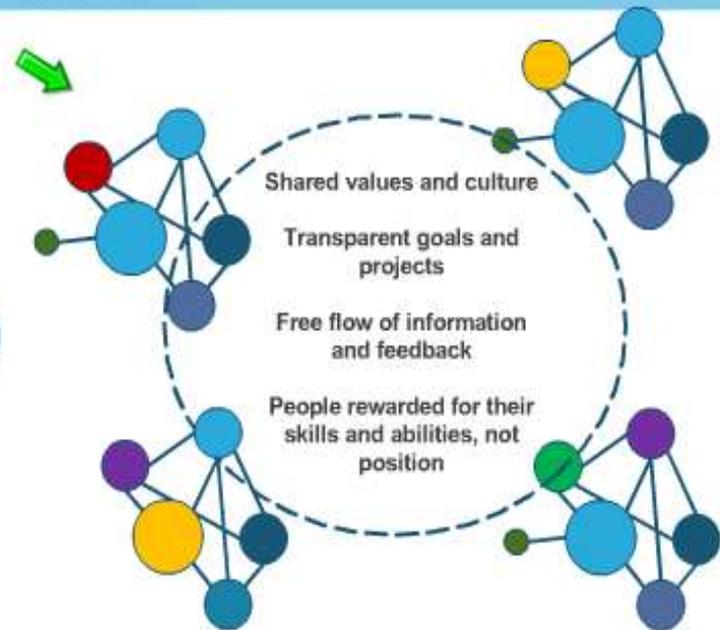
A Network of Teams



How things were



How things "are"



How things work

伝統的キャリア支援と**Network of teams**への同化 皆さんは、どちらが良いと思いますか？

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、修了後の処遇を考慮する必要がある	プロジェクト毎、適材適所で活躍 することを期待され、「何が達成できたか」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！

米国国家標準のANSI PM規定により、新パフォーマンス・マネジメントへの移行が急速に進んだ！

ANSI-SHRM 09001 Performance Management
Standard for HRM

2012年12月にANSIが、PM標準を正式に認可

Performance Management
AMERICAN NATIONAL STANDARD



ANSI/SHRM XXX-2012

■ ANSI版PMで重視される4重点項目

1. Goal setting (目標の設定)
2. Performance review (パフォーマンスの振り返り)
3. Performance Improvement Plan (改善計画)
4. Connections to other Performance Management Processes (他のPMプロセスとの関連性)

■ ANSI版パフォーマンス・レビューの判断基準

- パフォーマンスの振り返りが行われていること
- 日常のやり取りの形態やプロセスが規定されているか？
 - ・ 期間中、継続的で、適切なやりとりが存在するか？
 - ・ フィードバックの会話が適時行われているか？
 - ・ 結果を振り返るプロセスが明確で、記録があるか？
 - ・ 相互のやりとりが行われているか？

■ ANSI版パフォーマンス改善計画 (PIP)

ANSI版PMでは、各従業員に対して、改善計画PIPをもつことが課せられています。下記の文書が要求されます

- ・ 職務記述書
- ・ 期待されたパフォーマンス結果
- ・ 現実のパフォーマンス状況
- ・ パフォーマンスギャップの情報
- ・ **パフォーマンス改善計画**

■ PMで重視される4手法

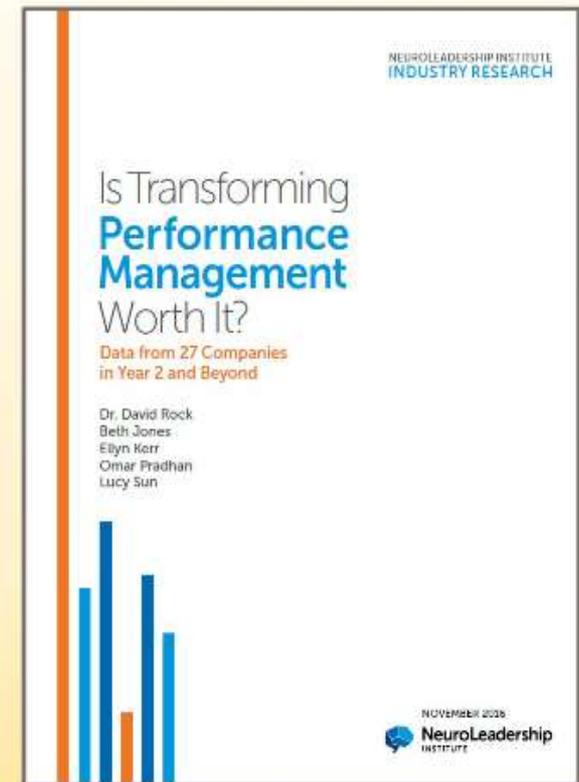
- モチベーションと学習
- コーチング&メンタリング
- 認知の効果的な手法
- **双方向の効果的なコミュニケーション手法**

新Performance Managementへの転換は、 米国企業の業績改善にも大きく貢献した！

And Yes, The New Models For PM Do Work

27 companies that redesigned their process, found overwhelmingly positive outcomes:

- 100% said conversation quality improved
- 83% said conversation frequency increased
- 90% said employee engagement increased
- 91% say data for evaluation is better
- 96% say tools are easier and simpler
- 77% expect continuous feedback
- 45% are using check-ins to assess managers
- 50% say training process is easier and shorter
- 67% doing feedback quarterly
- 80% expect employees to drive check-ins



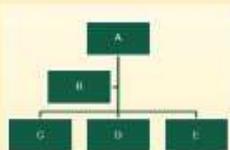
デジタル組織への転換により、 従来のPMはどう変わったのか？

4. A New Generation of Performance Management Tools

Reinvention of Performance Management Arrives

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



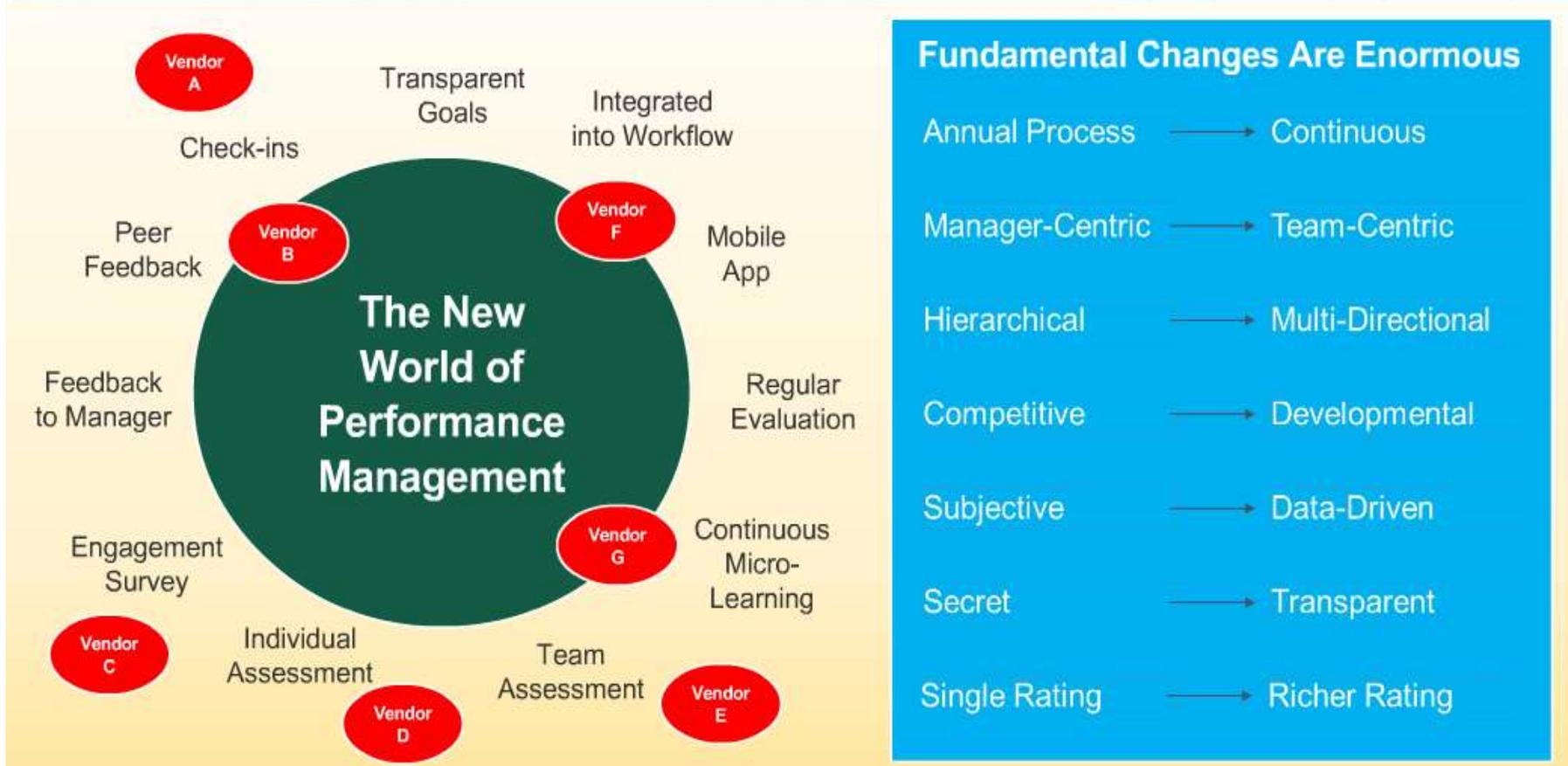
Now: The Digital Organization

- 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



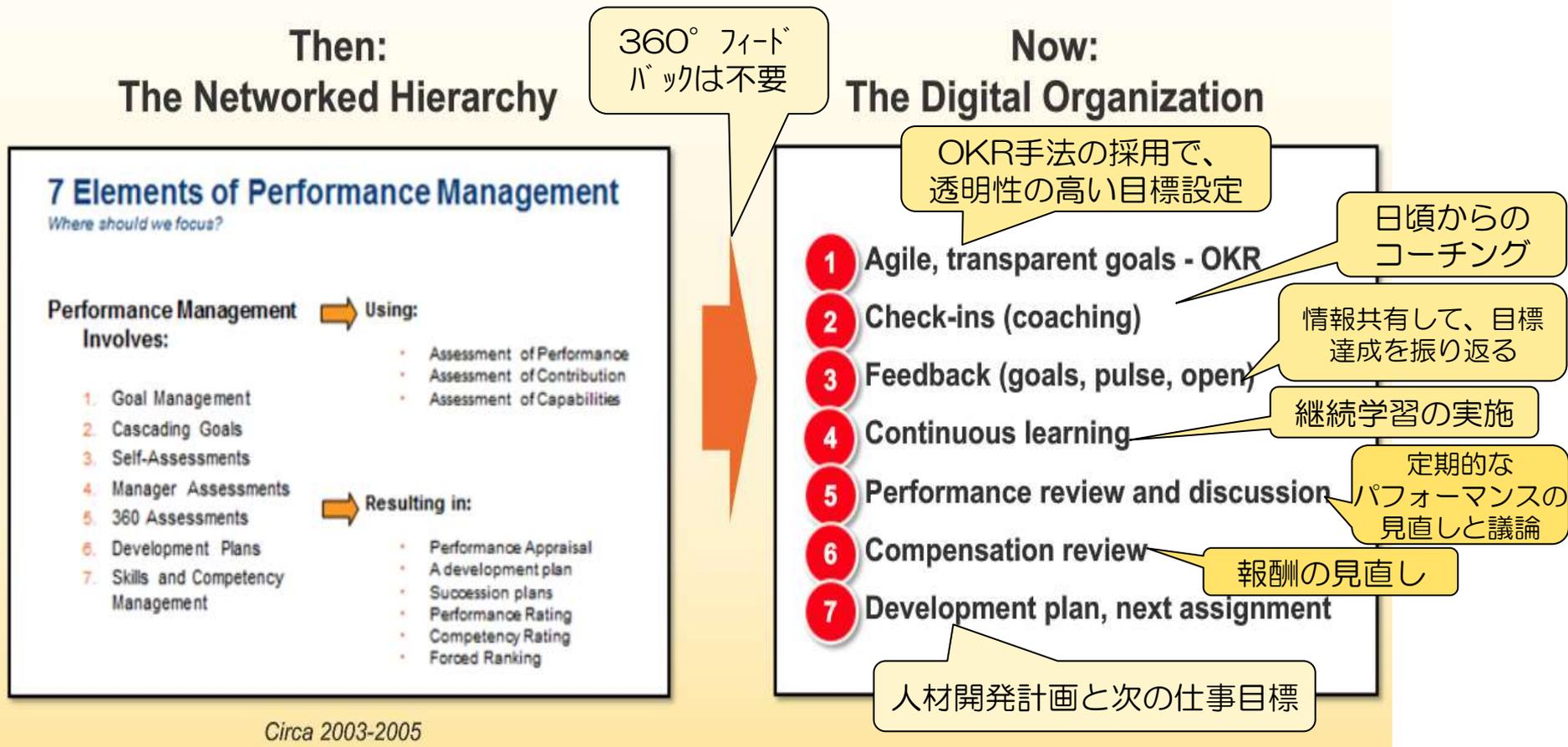
新タイプのPMで、Ratingを廃止する企業、 単純なRating から、複数Ratingに変化する企業も

What's Really New? Almost Everything!



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



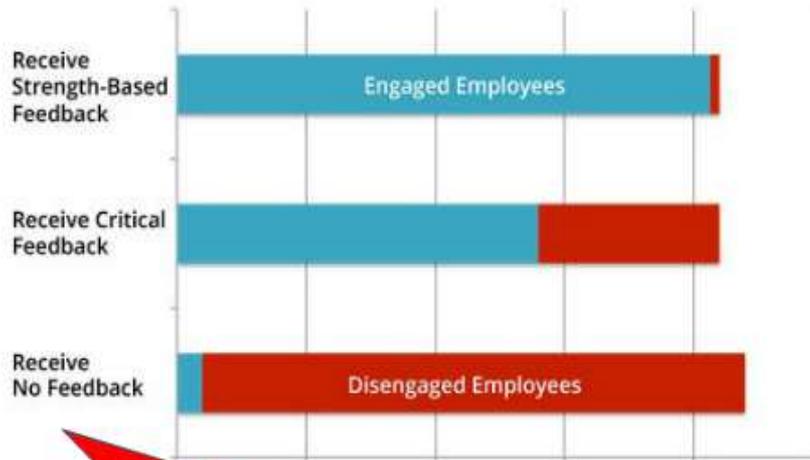
Real time Feedbackから何を学んだのか？

強み中心のフィードバックで、エンゲージメントを改善！

3. Real time feedback and analytics explode in maturity

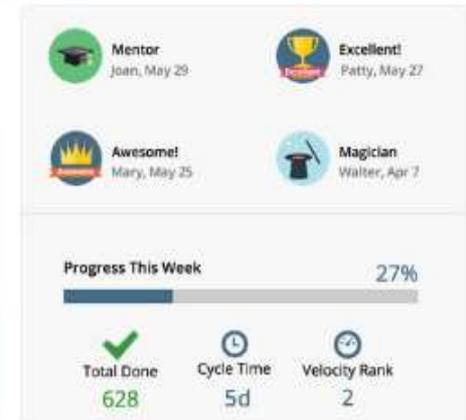
What We've Learned about Feedback

Not Giving Feedback? Your Team Isn't Giving Their Best



Lack of feedback creates anxiety, worry, and poor performance

Source: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19829208>



SEPTEMBER 2011

	1	2	3	4	5	6	7
BERND	Green	Yellow	Diagonal	Diagonal	Yellow	Green	Red
MARCO	Green	Green	Diagonal	Diagonal	Red	Green	Green
ALEX	Green	Yellow	Diagonal	Diagonal	Green	Yellow	Red
MEIKE	Red	Green	Diagonal	Diagonal	Green	Green	Red
STEFAN	Green	Green	Diagonal	Diagonal	Yellow	Yellow	Green

GEでは、各種の従業員の声を聴く仕組みを有効に活用

How Engagement is Evolving

Enterprise “Listening” Architecture

GEでは、
Opinion Survey

**Annual
Survey**



**Customer
Satisfaction**

GEでは、
Culture compass

**Pulse
Surveys**



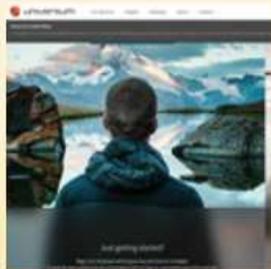
GEでは、PD@GE
(Performance Development)

**Anonymous
Feedback
Tools**



**Social Media
Monitoring**

**Integrated
Reporting & Analytics
Sentiment Analysis
Network Analysis**



**Employment
Brand**

**Exit
Interviews**
退職者
の声



**Performance
Appraisals**

GEでは、
People Review



**Performance
Check-ins**

GEでは、
Touch Point



**Job Boards
& Ads**

多種多様なFeedbackアプリが登場！

Feedback is the Killer App
The World of Feedback Apps is Here

Traditional Engagement Surveys	Pulse Surveys	Quick Feedback	Performance Management
	Work Environments 	Anonymous Network Apps 	Social Recognition
			Culture
			Well Being

新タレントマネジメント市場の創生！

Market Evolution becoming Disruptive Again

A New Talent Management Market Emerges



学習システム新時代：プラットフォームの複合化で、各種の学習体験が新段階に！

End of the Learning Management System?

A New Market Emerges: Learning Experience Platform

The “Learning System”

Mobile



Pathways

Featured Pathways



Thought Leaders:
Change Management

👤

☰

Courses



Thought Leaders:
Problem Solving

👤

☰

Videos



People



Articles



Channels

Search | Curation | Recommendations | Machine Learning

The “Learning Management System” (LMS)

タレント採用市場は、激変した！

From Application Tracking to Recruitment Success

Reinvention of the Talent Acquisition Market



永続的なパフォーマンスの実現には Wellbeingが不可欠に！

From Wellness to WellBeing to Performance



Business Performance

ミレニアル世代へのリーダーシップ開発 が最大の課題

Focus areas

Weakest area seems to be Millennial programs

Maturity growth in global and experiential programs,
but not enough focus on Millennials
(% companies who are "excellent" at these areas)



70%
of Millennials
tell us they are
receiving no
leadership
development
at all.

Deloitte Global Human Capital Trends 2016, n=7,000

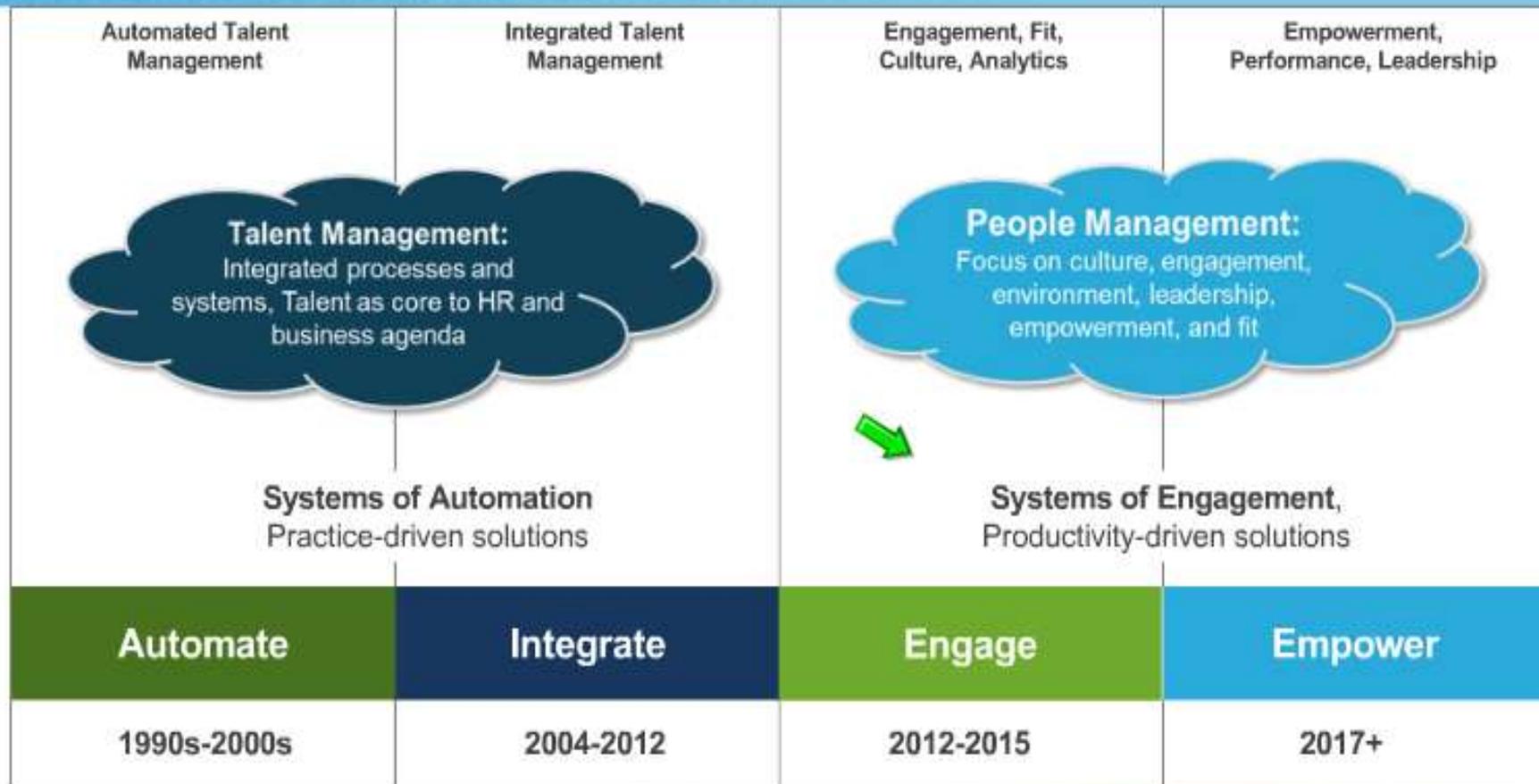
企業風土とエンゲージメントの融合が鍵に！

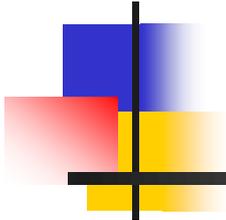
Factors that link culture and engagement



タレント・マネジメントから、 People managementの時代に

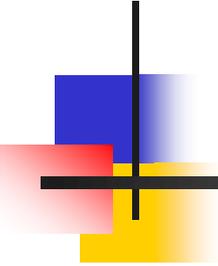
From Talent Management to People Management





グーグルの**ピープル・アナリティクス** で重視する10の視点

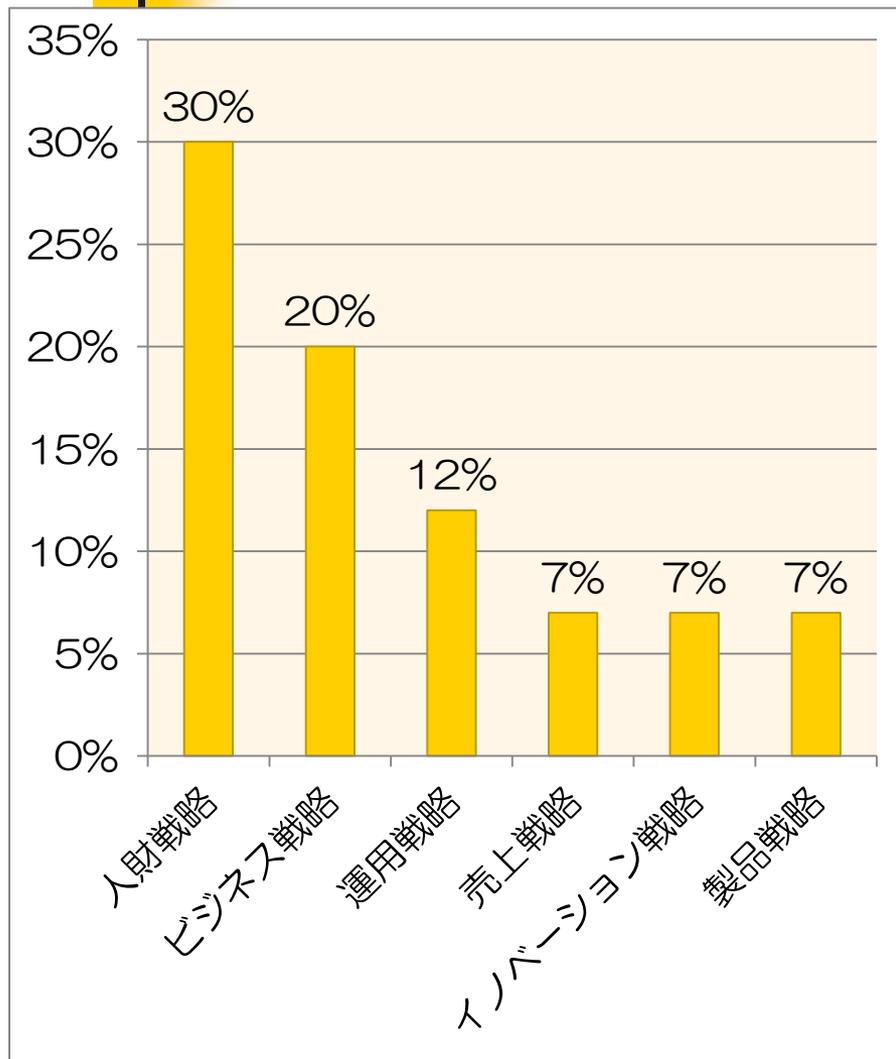
1. 偉大なリーダー／マネジャーの**8つの特性**とマネジャーの役割
 - ◆ People analyticsの結果、マネジャーのあるべき姿として、8つの行動モデルを示している
 - ◆ すべてのマネジャーは、年2回、この8項目に基づき、評価されている
2. サブグループPiLab(**People & Innovation Lab**)では、生産的な職場環境を構築し、食事のカロリー計算を表示して、健康の促進を支援。
3. **社員維持のアルゴリズム**を明確化
4. 将来への予測モデル(**戦力計画**)を充実化
5. データ分析に基づき**ダイバーシティ**を改善(特に、採用、維持、昇進率等)
6. **採用時のアルゴリズム**を明確化(縁故での採用を防ぐ目的もある)
7. 高業績者の価値を**お手本**として示す
 - ◆ 会社から、何が評価され、何に価値があるのかを示す必要がある
 - ◆ 高業績者は、標準的なレベルと比べ、例えば、300倍の違いがあると数字で示す
8. **社内での協働**を重視(Discovery, collaboration, funが最大化されているか?)
9. **発見と学習**の増加を目指す(色々なプロジェクトに異動、失敗から学ぶ、外部からの刺激が有効)
10. トップダウンではなく、**データに基づく議論**から結論を出す



2. グローバル戦略を成功させる ための最大の鍵と グローバルHCMの最新動向

- グローバル戦略を成功させるための最大の鍵とは？
- グローバルHCM2016/2017のトレンド、どこがどう変わるのか？
- Prediction for 2017 (Bersin by Deloitte)

グループ全体の成功で、一番期待されているのが、「**人財戦略**」であり、その核となるのが**グローバルHRプロ**なのです。



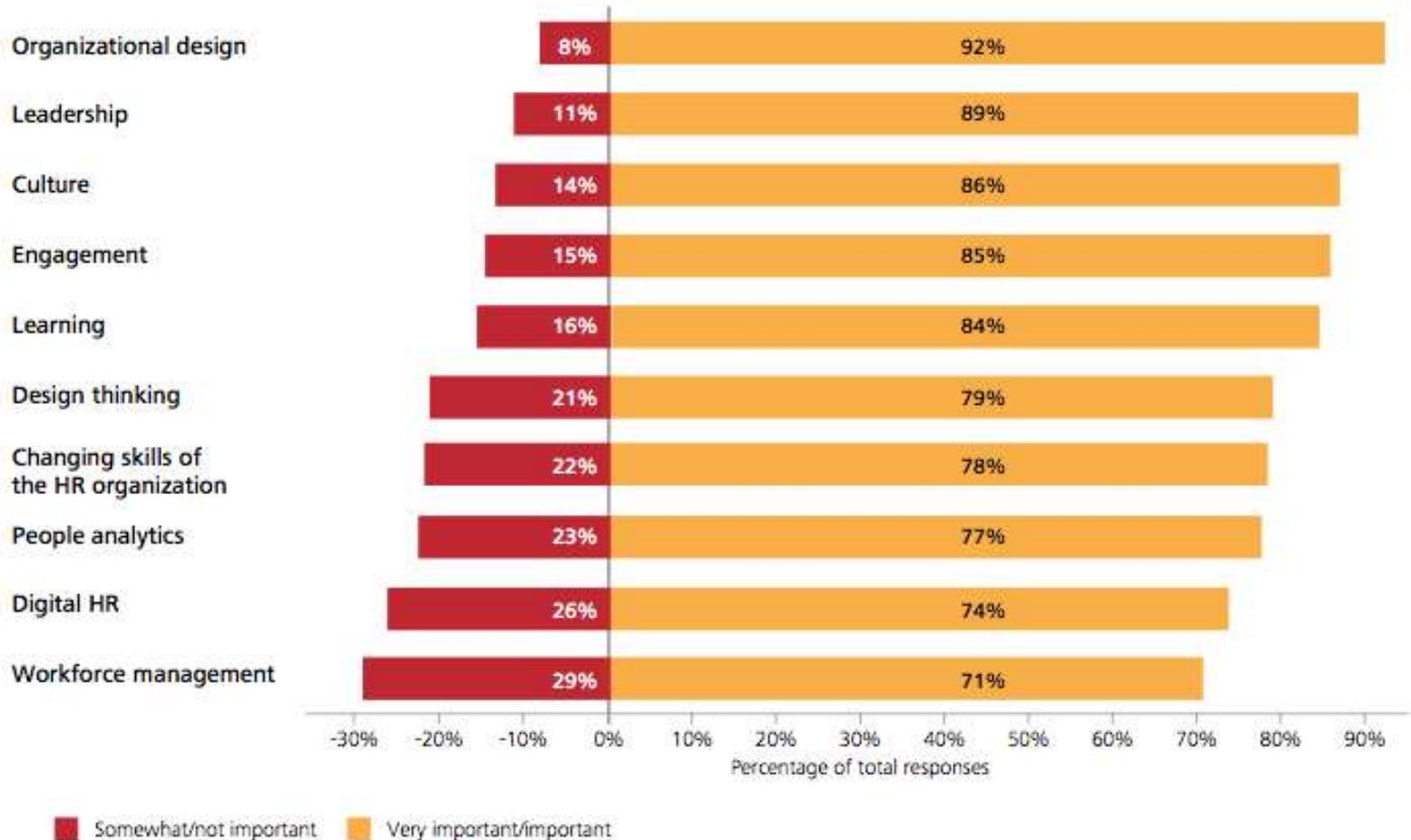
プロジェクト成功のために、「**人事・総務**」がなすべき役割は、今まで以上に大きいとされています！
従来の「**事業部まかせ**」では、プロジェクトの成功はおぼつかないと考えるべき時代です。

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。

これを推進するのが、**グローバルHRプロ**の大きな役割になります。

2016版グローバルHCMのトレンド

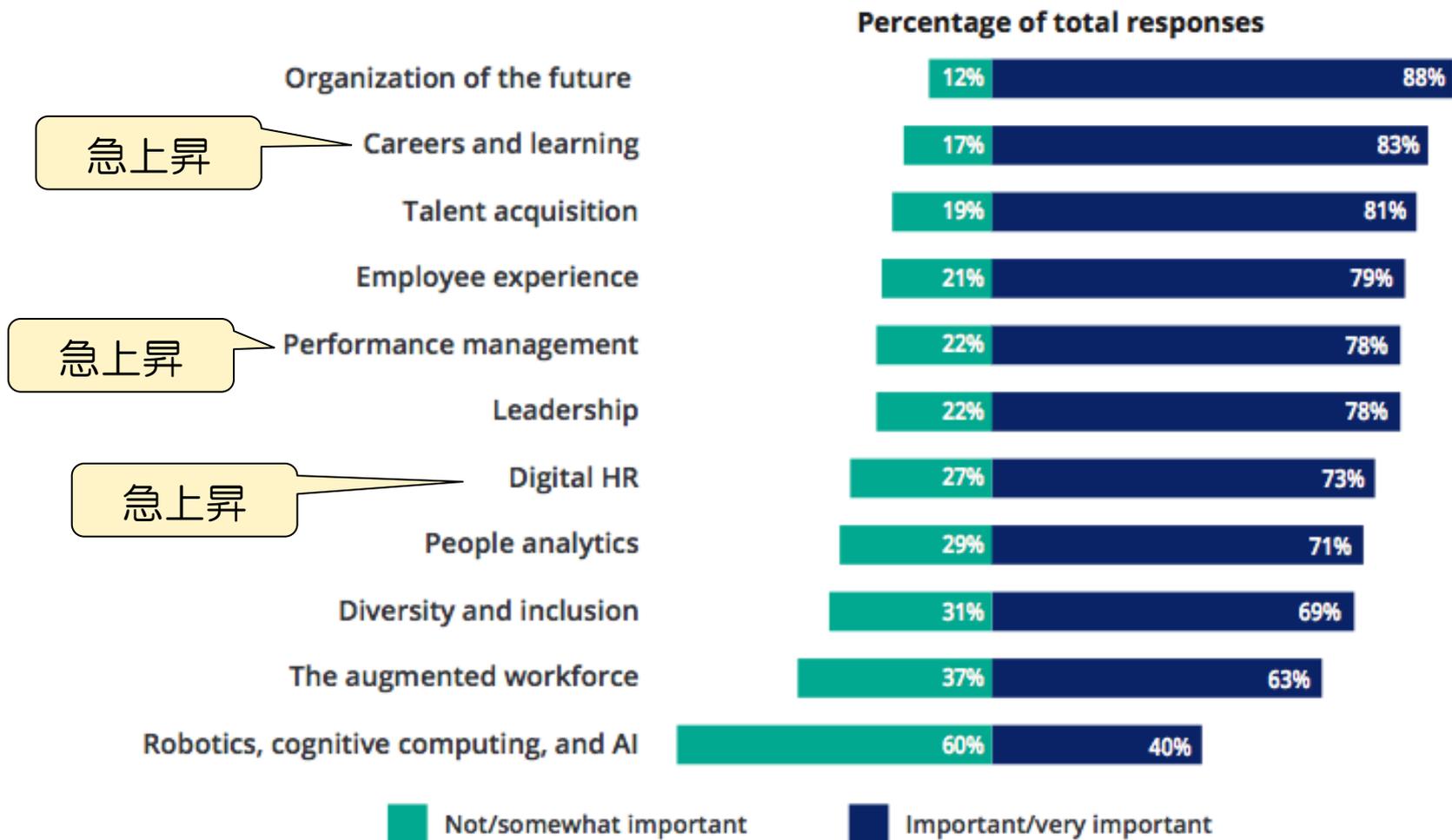
Figure 2. The 10 trends ranked in order of importance

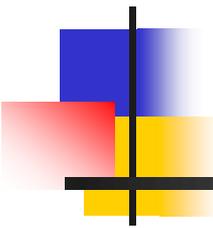


Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

2017版グローバルHCMのトレンド

Figure 3. The 2017 trends by importance





従来の上から目線の人事から、 社員目線への意識転換を大胆に進めよ！

- チーム制、プロジェクト制は当たり前で、その仕事も、**各自の強み**を念頭に決めて、指示命令ではなく、**Orchestration**により、**リードする**のが今のやり方
- リーダーの地位は、もらうものではなく、「**自らリーダーとしての影響度を示せるかどうか**」で決まる！
- キャリアは、会社が決めるものではなく、**自らが自分のキャリアゴールを設定し**、組織の中で、リーダーや仲間の理解を得て、それをどう実践するかを考える
- チームの仲間すべての目標やその達成度は、**組織内で公開する**もので、必要に応じて、**共通の目標を達成するために協力する**ことで、互いの存在感を高めるもの
- ミレニアル世代には、医療福祉の提供より、**将来の可能性を広げる教育の機会**を選べる様にすることが原則
- 上長は、上から目線の評価ではなく、Real time feedbackをすることで、「気づき」を与えて、**より効果的、効率的な活動を支援できるか**で存在感が決まる。
- **外部の採用候補、社内の優秀人材の掘り起こしが**、これらからの人事・総務の重要な役割で、この実現のため、あらゆるツール、デジタルデバイスを活用せよ
- 社内の人財分析から始まり、ひいては、顧客分析まで、**最新のPeople analyticsツールを有効活用できる人財**を育て、ミレニアル世代に提示し、議論の場を作れ。

仕事の進め方、昇格に関する考え方は、 こう変わった！

従来の考え方	これからの考え方
効率と効果性を重視	学習レベル、革新性、顧客への影響度
組織の階層、階層での決定権、リーダーシップの統率権	Agile networkとして認識、チームリーダーによる権限の付与、協働活動、情報共有
仕事毎の組織構造、機能的組織と、機能的なグローバル組織	プロジェクト毎に仕事を分担、製品別、顧客別、サービス別の分担
多階層の組織と昇格	仕事の付与による仕事割、経験による仕事分担、組織横断的なリーダーシップ
昇格によりリーダーになる	影響力の行使により、フォロワーを創造
指示命令により、リードする	Orchestrationによりリードする
失敗しないようにする職場風土	安全が当たり前の風土、責任感があり、革新的行動が評価される風土
規則に従って行動	ゲーム感覚で仕事をする
役割とタイトルが明確	チームと責任が明確で、役割とタイトルは頻繁に変わる
プロセスベース	プロジェクトベース

従来のリーダーシップに関する考え方は、 こんなに変わった！

従来の考え方	これからの考え方
リーダーは、経験、年数、チーム全体のビジネスパフォーマンスにより評価されるとされた	リーダーは、その実績で評価されるより、むしろ、チームのメンバーを効果的に結び付け、より早く成功の軌道にのせられるか、その迅速さ (Agility)、創造性 (creativity)、実行能力 (Ability) により、評価される。
リーダーシップの階層をあげる毎に、自分がやるべき仕事が替わり、それをどう実践したかで評価	リーダーは、より革新的な方向性を見出し、自分でやるのではなく、みなで協力して、顧客のチームも活用し、Crowdsourcing手法も使い、その道の専門家の力も借りて、解決の道を見出せるかどうかである。
リーダーシップ開発では、assessments, training, coaching, 360度評価手法に焦点を当てた	現在のリーダーシップ開発は、職場風土 (culture)、Context、情報共有、リスク対策、情報開示に焦点をおいて進めている
リーダーは、その行動やリーダーシップスタイルにより、評価される	リーダーは、行動パターン (thinking patterns) や問題解決能力 (problem-solving ability) により評価される
リーダーは、訓練や専門開発プログラムを通して、人財開発するもの	リーダーは、simulation, problem solving, real-world projects を通して、人財開発される
組織の中において、リーダーシップ階層が予め決められていて、それを越えてはいけない、極めて神聖なものだ	リーダーシップは、だれでもできることであり、だれでもリーダーになれる機会があると思われています。
リーダーが組織や会社の各機能を導いている	リーダーは、チームやプロジェクト、更にはチームのネットワーク (networks of teams) を導いている

キャリア、学習に関する考え方が、 こんなに変わった！？

従来の考え方	これからの考え方
従業員は、マネジャーから何を学び、何をを目指すのかを示される。	従業員自ら 、チームに何が必要なのかを考え、何を学ぶべきか、キャリアゴールとして何をを目指すべきかを 決める
キャリアが上がったのか、はずれたのかの議論が多い	キャリアの方向性は、リーダーや他の人の意見を参考に、 自ら決める
会社のL&Dは、 独自のプログラムを開発して、保有	会社のL&D部門は、色々な所との協力を得て、役立つ 学習体験の機会を創造 する（すべて自分でやるわけではない）
オンライン学習を併用して、学習を進める	Micro-learning 、 コース への参加、教室での学習、グループ学習等を 随時使い分ける
企業内大学がトレーニングセンターの役割	企業内大学で学ぶのは、 共通科目に留め 、各グループのリーダーを巻き込み、 組織横断的グループと一緒に学ぶ！
学習技術は、コース コンプライアンスとカタログ化に焦点	学習技術毎に、 その活用機会 をつくり、 支援環境を構築 し、更なる応用範囲を創造する
学習教材は、 L&D部門の専門家が提供	学習教材は、会社のだれでもが提供し、HRだけでなく、 従業員が自ら作り出す時代
大学や一定の機関が技術の習得を認証する	Unbundled credentialsとして提供し、必要に応じて、色々な形で、 各種の資格・認証を可能にする

従業員の経験(Employee experience)に関する考え方が、こんなに変わった！

従来の考え方	これからの考え方
従業員の経験は、年次の従業員調査をみればわかるもの。	職場での多層な考え方を 常日頃から見る習慣 が必要であり、 constant feedback、action、monitoring が欠かせない。
企業風土とは、社員の行動というより、会社のホームページや会社の壁書きを見ればわかるもの	意識改革プロジェクトや、M&Aの際には、企業風土を判断するため、 各種のツールを活用して、行動観察をする のが普通。
採用、人財開発、報酬、エンゲージメント、その他のHRサービスには、別々のHRリーダーがいるものだ。	企業内には、Employee journeys, Employee experience, エンゲージメント、企業風土を 統括的に見て、総合的な判断する人 がいるべきだ。
報酬、ベネフィット、報償は、他社とベンチマークして、公正に進めるのが原則です。	Total rewards の考え方に基づき、社員の生活の向上を念頭において、金銭的支援と成長支援のバランスをとることが重要だ。
WellnessとHealth programは、安全と保険費用管理に焦点を当てるべき	会社は、 社員及び家族の福祉と生涯全体で有意義な経験 を提供する統合的プログラムを構築するべきだ。
Rewardsには、給与、残業、ボーナス、ベネフィットとストックオプションが含まれています。	Rewardsには、従来のものの他に、 食事、休み、フィットネス、福祉プログラム のようなものも含まれる。
Employee self-serviceとは、諸経費の精算、報告をするための技術プラットフォームだ。	Employee experience platformには、社外でも使える各種のデジタルアプリを含み、 Feedback や モチベーションアップ のためにも活用されている。

パフォーマンス マネジメント に関する考え方が変わった！

従来の考え方	これからの考え方
目標の設定と評価は、年に1度実施	Performance appraisal に変わって、 check-in が4半期毎、或いはより頻繁に行なわれている
Feedbackは、年度の最後にまとめて行っていた	Feedbackアプリの活用により、日頃からFeedbackが行われる様になり、 年の最後は、それを簡単に振り返る程度 になった
個人評価が中心で、その内容は、秘密にされた	チームでの業績に焦点 を置き、その結果は、 公開 される
上長による評価が基本	マネジャーには、 従業員による 評価も行なわれるようになった
ベルカーブに矯正された評価がよく行われた	社員は、質を中心とした評価に転換、ランキングを強制しない
報酬内容は秘密で、余り差をつけない傾向、パフォーマンス レーティングに基づく評価	報酬内容は、 公開 されることが多く、平等より、Pay for performanceの傾向が強まった。
マネジャーによる上から目線の評価が行われた	評価より、 コーチング や 社員の人財開発に力 をいれる傾向が、強まった
一人のリーダーが複数のメンバーを評価	多くの人 が 個人の評価に貢献 することが多く、その評価も、具体的なデータに基づくものが多くなった
評価は、マネジャーの負荷が大きく、時間の無駄と思われた	新規のフィードバック アプリの導入等により、そのプロセスは、 迅速、かつ継続的、簡便 に行われるようになった

従来のPeople analyticsと比べると、 その考え方は、こんなに変わった！

従来の考え方	これからの考え方
従来のPeople analyticsは、HR部内が主な対象であった。	People analyticsは、ビジネスの結果に影響を与えるすべてのビジネス部門を対象に進めている。
Analyticsは、人財維持、エンゲージメント、学習、採用指標等の従来HRのトピックスに偏っていた。	Analyticsは、今では、セールスの生産性向上、戦力の効果的、潜在能力ある人財の維持、腐敗、事故、その他の運用上の必要なものにまで広がっている。
People analyticsチームは、HRデータを中心に力をいれていた	People analytics チームは、HRデータだけでなく、財務表、顧客データ、更には、他部署のAnalyticsチームとも連携プレイで仕事を進めている。
People analytics チームは、HR運用部門、HR技術部門と一緒に活動をしてきた	CHROに報告するシニアレベルに報告し、会社全体のビジネスリーダーに奉仕する立場にある。
People analytics チームは、データマネジメントや統計手法に詳しい技術専門家だ。	People analytics チームは、ビジネスコンサルティング、ビジュアルコミュニケーション、問題解決等の複数の使命をもつ専門家集団になっている。
People analyticsは、開発モデルやデータウェアハウスに詳しい博士号を持つ統計家	People analyticsは、ビジネスリーダーが、問題解決できる様にするコンサル機能と見るべき。
People analyticsは、従業員に焦点を充てている	People analyticsは、従業員だけでなく、パートタイム、派遣等のcontingent laborも含めている
People analyticsチームは、エンゲージメント調査データや企業風土調査、従業員幸福度調査を重視している	People analytics チームは、従来の各種のエンゲージメント調査では分からなかったより詳細のDriverを見つけようとしている

人材採用(Talent Acquisition) に関する考え方が、こんなに変わった！

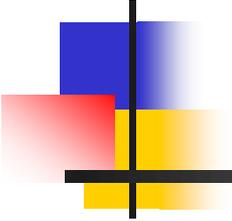
従来の考え方	これからの考え方
採用では、インターネットは、候補者を探すために活用している	LinkedInだけでなく、Twitter, Facebook, Glassdoor, Pinterest, Quora等のソーシャルメディアのサイトを活用して、候補者をプールしている。
Employment brandは、マーケティング戦略として見なされている	Employment brandには、完璧な戦略があり、可能な限りの候補者をプールして、ネットワーク化している
Recruiterは、従来の採用プロセスを活用（一般的な採用プロセス）	Recruiterは、採用マネジャーをパートナーとして、一定の募集プロセスやネットワークが有効なのか、その文化の特徴や成功領域を特定して、選定を進めている
潜在的従業員に求められる組織の要求事項をJob descriptionとしてまとめる	Andre Lavoieが示すような要望事項を導入して、より多くの人を引きつけるJob descriptionを採用している。
従来の採用技術であるApplicant tracking systemを活用して進める	採用者を掘り起こし（Sourcing）し、ビデオでのインタビュー、新しいインタビュー マネジメント手法を活用して、候補者との関係維持をし、事前準備を進めている
企業内で求められている従来の採用プロセス（Talent acquisition process）は、効率、効果、雇用のスピードだ。	採用プロセスで候補者と採用マネジャーの関係が重要で、候補者の経験をキチンと把握し、そのマッチングをとれるかどうか、最大の鍵だ。

デジタル人事(Digital HR)の導入で 従来の人事(HR)は、こんな方向に変化した！

従来の考え方	これからの考え方
HR部門は、従来、Process designと標準HR practiceとの調和をとるのが仕事とされた	これからのHRは、 従業員の生産性改善、エンゲージメント、チームワーク、キャリア成長 に焦点を充てて進めている
HR部門は、クラウドベンダーを選択し、スケールを拡張する試みを進める	革新的で、会社独自のプログラムを構築、アプリを開発し、 従業員の適用範囲の拡大 をはかっている
HRの技術チームは、ERPの導入に焦点をあて、使いやすさに焦点を置き、統合化したAnalyticsを進める	HR技術チームは、 ERPを越えたデジタルの可能性を追求し、仕事の生産性の向上に焦点を置き、モバイルアプリを開発 している
プロセス設計 や プロセスの優秀さ に焦点をあてる	これからは、AI, Chat, apps, 更には、 従業員の範囲の拡大とその中身の強化 を目指して、 更なる技術の進化 を目指している
HRプログラムは、Scale と Consistencyに注目が集まっている	HRプログラムは、従業員のSegment 分析を行い、 業務やキャリアのJourney maps を提供しながら、より専門化を高めている
Scale servicesやSupportでは、自分で行う方向性が増す	より 効果的、生産的手法 で仕事の実現できるように 支援 することに集中している
技術プラットフォームのSelf-service portal 化を進める	これからは、 デジタルアプリやケース マネジメント、AIの活用 を通して、 従業員の成功事例のプラットフォーム化 を推進している

従来のDiversity & Inclusionの考え方は、 これからこうなる！

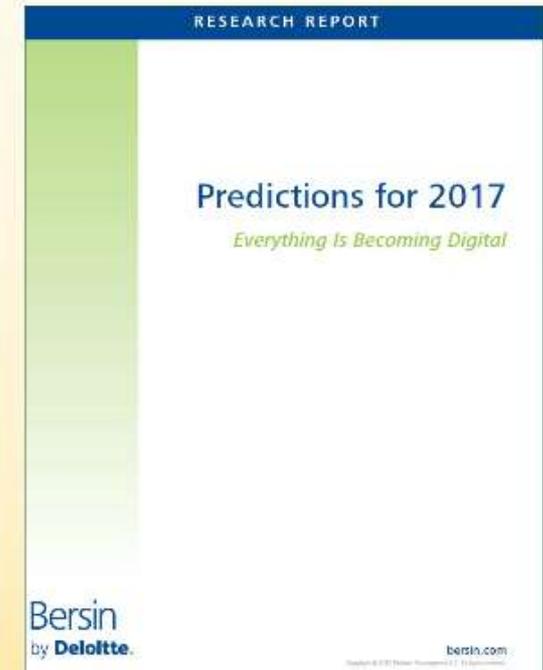
従来の考え方	これからの考え方
Diversityは、コンプライアンスや企業ブランドを高めるために報告しなければならないものと考えている	Diversity and Inclusionは、企業を成功に導くため、CEOだけでなく、あらゆるレベルの管理職にも重要なもの
Work-life balanceは、組織からの支援を得て、すべての従業員が挑戦するべきもの	Work-life balance, family, individual wellnessは、全従業員の経験の一部と見なされています。
会社では、Diversityの指標として、性別、種族、国籍、年齢等の地域指標を使用しています。	会社は、Diversity and Inclusionの指標として、 採用数、昇格、給与での格差 等を使用しています。
Diversityは、性別、種族、その他の違いだと思われています。	現在のdiversityは、 diversity of thought と言われている如く、「 考え方の違い 」に重点があると言われています。男女の違いとか、肌の色による違いとは異なるとの理解が進んでいます。
リーダーは、「 能力 」や「 経験 」の違いがあるからと思われています。	人が他の人より、全てで、優れていると言いきれない現実があり、現在では、 指導力 が優れている人をLeaderと認めています。
Diversity and inclusionは、教育プログラムの一つであり、訓練とディスカッションすることです。	Diversity and inclusionは、教育というより、ビジネス・プロセスにおいて、なぜそうなったのかを理解し、互いに協力して仕事をする道を切り開くことです。
会社は、定期的にdiversity 指標を報告しています。	会社は、各マネジャーが、多くのメンバーを巻き込む努力をしているかを、その指標を見ながら判断して、改善を促しています。

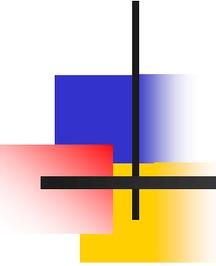


Bersin版 Talent and HR 予測 2017

Talent and HR Predictions for 2017

1. Organization design will be challenged everywhere
2. Culture and engagement remain top priorities
3. Real time feedback and analytics explode in maturity
4. New generation of performance management tools
5. Wellbeing and human performance emerges as critical
6. Employee experience becomes central focus for HR
7. Digital HR, learning, and recruiting displaces cloud
8. Leadership market reinvents itself again
9. Inclusion, unconscious bias, diversity goes mainstream
10. L&D will struggle to reinvent itself
11. Future of work will push HR into a strategic role





3. SHRM2017 ニュー・オルリンズ大会の見どころ

- SHRM2017コンファレンス開催案内の概要
- SHRM2017を有意義にするヒント
- SHRM/ATDテーマ別発表動向
- SHRM2017ニュー・オルリンズ大会、私が注目する視点
- SHRM2017注目のセッション、15ジャンル一覧表

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)

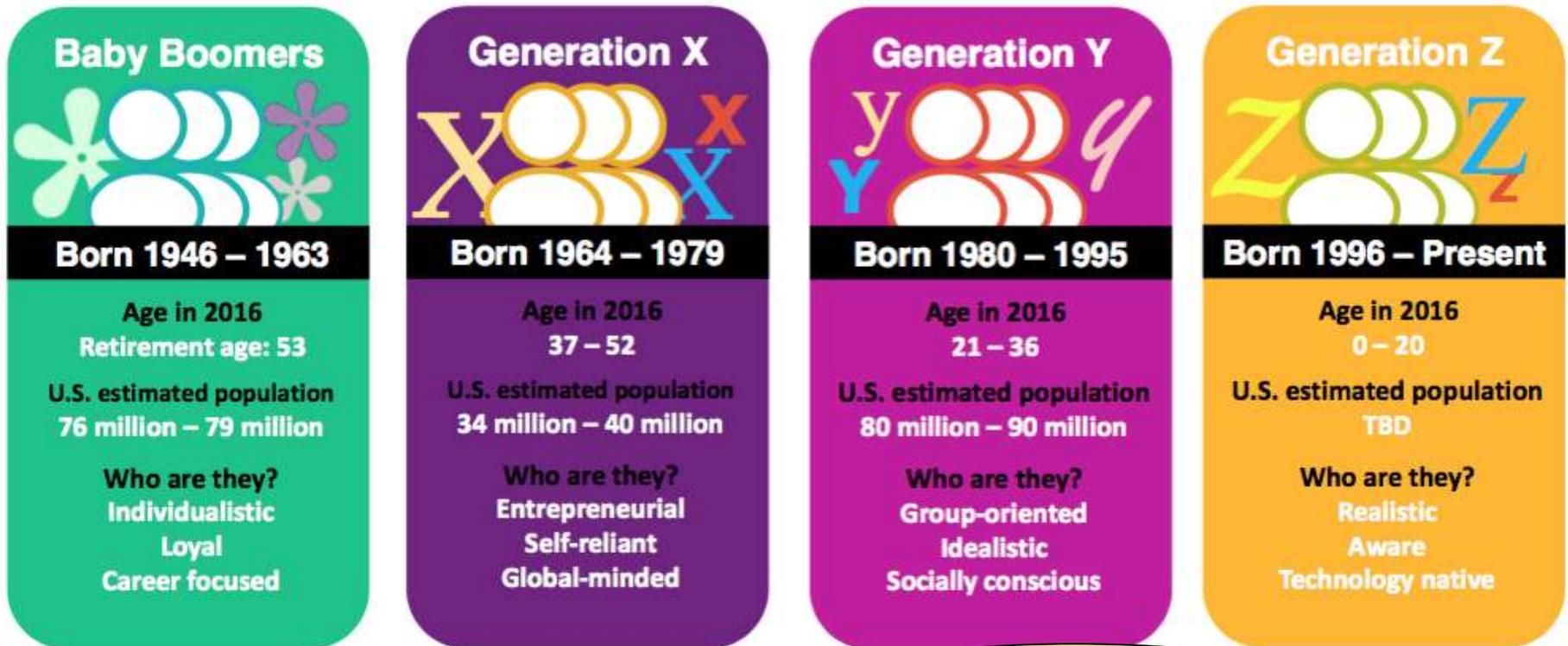
- SHRM CP/SCP HRプロ認定者は、すでに92,000名に（2016年4月現在）
- ランキングの廃止に伴い、各種の代替フィードバック手法が登場
 - GE,IBMのレーティング廃止の他社への影響、シナプティクスの活用、Harvard Law Schoolのフィードバック手法
- 技術の進歩による、リアルタイム化、デジタル人事の急速な発展
 - インテル・グーグルが主導するOKRによる目標設定と、GE,IBMでのスマホ活用したリアルタイム フィードバック
- 女性リーダーや企業ブランディングに注目したタレント・マネジメント事例が多い
 - Self Developing Organization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ので、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

SHRM2017ニューオーリンズ大会、私が注目する視点！

- SHRM CP/SCP HRプロ認定者は、すでに約10万名に（2017年5月現在）
- ミレニアル世代対策、多世代共生を促すリテンション（人財維持）対策が大きなテーマ
 - ミレニアル世代、女性社員には、メンタリング等のLearning support、Total Rewards、Benefitが効果あるとの調査報告（ギャラップ社他）が多数
- ランキングの廃止に伴い、各種のフィードバック事例が登場
 - 新PM手法に基づく、効果的フィードバック、コーチングの実践的セッションが増えました。
 - アジアでのフィードバック事例のセッションも登場し、広がりが見えます。
- 技術の進歩による、People analytics、HR analytics、Data analyticsの活用事例の増加
 - 前SVP of Googleが、People analyticsを始めた経緯を話す基調講演が見もの。
 - ペンシルバニア大学のPeople analytics研究者からの調査の実体が見もの。
 - Uberizationの考え方を応用することで、社内外の人財の効果的活用を進める
- HR データ(Big data)とパフォーマンスとの関連性を重視するセッション
- 人材採用の最新手法や企業ブランディングとして注目されるタレント・マネジメント事例
 - 企業でのタレント・マネジメントの導入段階も進み、優秀人財に魅力的な存在になるための最低条件として定着
- 今年のエンゲージメントは、目的、ビジョン、職場風土改革等の基本が中心で、マネジャーの意識改革が核だとするセッションが多い
- 企業風土の変革、イノベーションの生まれる企業風土、チームプレイの必要性、4-5世代が同居する職場にするには、どうするかが鍵に！
- 多国籍企業での雇用どう進めていくか、経験豊かな私見を聞く絶好の機会！
 - 海外経験豊富な人事専門家による雇用計画のベスト・プラクティス、抵抗勢力を巻き込む各種の意識改革手法
 - インテルの性転換社員の扱い、性差別対策、USLA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！

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
 - 上長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
 - 上長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
 - 上長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る、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

世界最大のHRプロの祭典SHRM2017 ニュー・オルリンズ大会(2017年6月18-21日)



SHRM17
ANNUAL CONFERENCE & EXPOSITION
June 18-21 | New Orleans

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



SHRM2017 ニュー・オルリンズ大会の 開催日程

Sunday

7:00 a.m.–7:00 p.m.	Registration
8:00 a.m.–Noon	Preconference Workshops*
8:00 a.m.–1:30 p.m.	SHRM Seminars*
10:00 a.m.–10:45 a.m.	International Orientation
11:00 a.m.–11:45 a.m.	Conference Orientation
12:30 p.m.–2:00 p.m.	Mega Sessions
2:30 p.m.–4:00 p.m.	Opening General Session FEATURING KAT COLE
4:00 p.m.–7:00 p.m.	Grand Opening Reception in the SHRM Exposition

Monday

6:30 a.m.–5:30 p.m.	Registration
7:00 a.m.–8:15 a.m.	Concurrent Sessions
8:30 a.m.–9:45 a.m.	General Session FEATURING LASZLO BOCK
9:30 a.m.–4:00 p.m.	SHRM Exposition Open
10:45 a.m.–Noon	Concurrent Sessions
10:45 a.m.–12:15 p.m.	Masters Series
Noon–1:30 p.m.	Lunch in the SHRM Exposition
1:30 p.m.–5:30 p.m.	SHRM Seminars*
1:45 p.m.–3:45 p.m.	Masters Series
2:00 p.m.–3:15 p.m.	Concurrent Sessions
3:15 p.m.–4:00 p.m.	Refreshment Break in the SHRM Exposition
4:00 p.m.–5:15 p.m.	Concurrent Sessions

Tuesday

6:30 a.m.–5:30 p.m.	Registration
7:00 a.m.–8:15 a.m.	Concurrent Sessions
8:30 a.m.–9:45 a.m.	General Session FEATURING PATRICK LENCIONI
9:30 a.m.–2:00 p.m.	SHRM Exposition Open
10:45 a.m.–Noon	Concurrent Sessions
Noon–1:30 p.m.	Lunch in the SHRM Exposition
1:15 p.m.	Grand Prize Drawing in the SHRM Exposition
1:30 p.m.–5:30 p.m.	SHRM Seminars*
2:00 p.m.	SHRM Exposition Closes
2:15 p.m.–3:30 p.m.	Concurrent Sessions
2:15 p.m.–4:15 p.m.	Masters Series
4:00 p.m.–5:15 p.m.	Concurrent Sessions
8:00 p.m.	Tuesday Night Show Featuring HARRY CONNICK JR

Wednesday

8:00 a.m.–Noon	Registration
8:30 a.m.–9:45 a.m.	Closing General Session FEATURING LAILA ALI
10:00 a.m.–11:15 a.m.	Concurrent Sessions
11:30 a.m.–12:45 p.m.	Concurrent Sessions
12:45 p.m.	Conference Concludes

SHRM2017、多彩な基調講演者

June 18



Kat Cole

Group President
Focus Brands

食品、外食の起業家
(リーダーシップ)

June 19



Laszlo Bock

Former Senior Vice President of
People Operations Google

元グーグルSVP of People
Operationが登場、
人事で成功するには、**People
analytics**を経営判断に活かせるか
だ！

注目

June 20



Patrick Lencioni

Founder and President
The Table Group

5つの機能不全で
有名なチームワー
クの大家

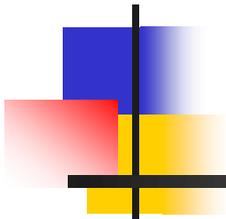
June 21



Laila Ali

World Champion Athlete,
Entrepreneur, TV Personality &
Author

マルチタレント



SHRM2017を有意義にするヒント

- SHRM2017コンファレンス時のセッション案内は、iPhone用アプリ (SHRM2017)、及び アンドロイド用アプリが開催1ヶ月前からダウンロードできます。
- 開催1週間前にほとんどのセッションの配布資料のpdfをダウンロードできるようになりますので、事前に興味あるセッションのpdfをダウンロードして、iPad 等に入れておきます。
- 会場の多くのコーナー・主な教室内で、Free Wifiが使えますので、iPad等のタブレット端末で、資料を見ながら、話を聞くことができます。
- 意見があるときには、タブレット端末から、Twitterや規定のサイトへの投稿により、質問をすることが出来、運が良いとすぐに返事がきます。
- セッション終了後のアンケートは、スマホやタブレットから簡単にインプット出来ます。SHRM Library on demandサービスを申し込むと、終了後約2週間ー1ヶ月で、SHRM2017コンファレンス他のコンファレンスの主要セッションを、見る事が出来ます。また、SHRM HRプロ認定の更新に必要な単位になります。

SHRMコンファレンスでの分類項目事例

SHRMが提供する6トラック

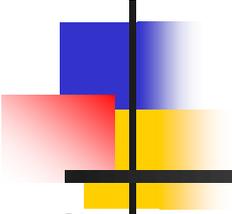
1. **Business Acumen & HR Strategy**
2. **Total Rewards**
3. Employment Law & Legislation
4. **Global HR**
5. **Talent Acquisition & Retention**
6. **Personal & Leadership Development**

この中で、日本の人事総務で関心をもつのは、米国法や裁判事例を除く、実践的な内容

SHRMコンピテンシーでの7項目

- Leadership and Navigation
- Ethical Practice
- Business Acumen
- Consultation
- Critical Evaluation
- Relationship management
- Global and Cultural effectiveness
- Communication

日本の人事総務の方にもわかりやすい分類項目として、つぎに紹介する15分類項目にて、再分類しましたので、参考にして下さい。



人事総務必携15項目による分類

1. **Strategic Business Partners/Strategic Business Leader**
2. **Generation** and **genders** issues
3. **Performance management**, **Performance review**, **Feedback**
4. **Engagement**, **Motivation**, **Recognition**
5. **Talent management**, Talent acquisition, **Employment Branding**
6. **Total rewards**, **Compensation**, **Benefit**, **Incentive**
7. **Innovation**, **Culture**, **Change**
8. **Leadership**, **Team work** , **Team player**
9. **Workflow management**, **Personal & Business issue**, **Influence**
10. **Learning & Development**, **Training**, **Career development**
11. How to solve **Workplace issues**: **Conflict**, **Harassment**, **EEO**
12. **Global HR**, **Global mindset**, **Global M&A**
13. **Diversity and inclusion**, **CSR**, **Competency**
14. **HR Metrics**, **HR Analytics**, **People Analytics**, **Big data**
15. 経営幹部の必携：進化系のHR, **new HR trends**

SHRM2017、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
6/18/2017 12:30 PM - 02:00 PM	The CHRO Perspective: How the Best Make It Happen!	Tim Young 他3名	America's leading Chief Human Resource Officersが行う4名の成功話しを聞くパネルセッション、
06/18/2017 12:30 PM - 02:00 PM	Finding Focus, Perspective & Purpose in a Distracting World	Jon Petz, former Vice President	仕事の目的を情熱的に述べるには、なぜそれが必要なのか、 Goal and objectives であり、それが実現した時のインパクトの大きさだ。
06/19/2017 02:00 PM - 03:15 PM	The Three Influential Roles of HR When it Comes to Strategy	Michael Wilkinson, Managing director, Leadership Strategies	戦略計画の10の問題点をどう克服するのか、戦略的計画のフレームワークを構築して、それを解決するためのHRの3つの重要な役割を考えます。
6/19/2017 04:00 PM - 05:15 PM	The Top Five Secrets to Managing an HR Department of One	Amanda Haddaway, SHRM-SCP, Managing director, HR Answerbox	HRプロとして活躍するための基本概念を分かりやすく説明するセッション
06/20/2017 10:45 AM - 12:00 PM	The Value of SHRM Certification 	Alexander Alonso, Ph.D., SHRM-SCP, Senior vice president, Knowledge Development, SHRM	SHRM Body of Competency and Knowledgeの基本、何故SHRM HRプロ認定が重要なのかをすることができるセッションです。
6/20/2017 04:00 PM - 05:15 PM	Getting The C-Suite's Attention: Seven Strategies For Transforming From HR Leader to Business Leader	Jennifer McClure, President, Unbridled Talent, LLC	このセッションでは、経営幹部の注目を集めるにはどうすべきなのかを考える。①大風呂敷の大きなピクチャーを言う、②問題解決した話しをする、③重要人物の意思決定にどれだけ影響を与えたかを話す。
6/21/2017 10:00 AM - 11:15 AM	Control the Chaos: Four Steps to Excelling as an HR Department of One	Lori Kleiman, SHRM-SCP, President, HR Topics	HRプロとして、戦略的立ち位置をどう決めるのか、優先順位をどう決めるのか、ベンダーはどう選ぶのか、管理の負荷を下げるための技術とは？ を考えるセッションです。
06/21/2017 10:00 AM - 11:15 AM	Make HR a Strategic Weapon for Your Organization: An Evidence-Based Approach to HR 	David Almeda, Vice president human resources, Kronos Incorporated	このセッションでは、evidence-based HR approach /strategyにて、良い決断するには、どうすべきかを考えます。これにより、HRの信頼性を高めることができるのかです。

SHRM2017、注目のセッション（2）

Generation and Gender issues

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/19/2017 10:45 AM - 12:00 PM	Engaging the Workforce of the Future: The Emergence of Generation Z	Jim Link, Chief HR officer, North America , Randstad North America	Z世代の若者をどう活かすことができるのかを考えるセッション。Z世代の対処方は、Y世代（ミレニアル）同様に重要になっていく。
06/19/2017 11:30 AM - 11:48 AM	I'm Your Next CEO – Deal With It: When Millennials Become the Boss	Margaret P. Spence, President/CEO, C. Douglas & Associates, Inc	ミレニアル世代があなたのボスになったら、どうしますか？ミレニアル世代の道案内人として、同僚すべきかを考えるセッションです。
06/19/2017 04:00 PM - 05:15 PM	30 Under 30: SHRM Award-Winners Share How to Attract & Retain Millennials	Tony Lee, Vice president, Editorial, SHRM	HR Magazineによるミレニアル世代に魅力的な職場調査で、取り上げられた30事例の中から、4名に参加頂き、パネル討議するもの。
06/20/2017 07:00 AM - 08:15 AM	Changing Landscape of the Workplace: Motivating, Managing & Mentoring Multi-Generations	Scott Lesnick, President, Jazzdog Enterprises	職場にいる5世代の人財の維持と生産性の改善には、どう対処すべきか考えるセッションです。その中には、公式、非公式のメンタリング プログラムの効果的な進め方、他を考えます。
06/20/2017 07:00 AM - 08:15 AM	How to Support Your Transgender Employees: An Update from Intel Corporation	Keith Epstein, SHRM-SCP, HR legal representative, Intel Corp	インテル社のLGBTに対する対応は、進んでいる。特に性転換した従業員に対する対応だ。
06/20/2017 10:45 AM - 12:00 PM	EXECUTIVE EXCHANGE: Gallup's Strategies for Engaging Millennials and Women	Matt Mosser, Chief Talent Officer for Gallup	マットは、Talent resource, L&D, Organizational Performance Consultingを担当する経営幹部で、Knowledge workersと将来のリーダーの橋渡しをしている。今回は、ミレニアルと女性に焦点をおいた研究の成果を発表するもの
06/20/2017 02:15 PM - 03:30 PM	The Great Generational Shift: Preparing For The Emerging Post-Boomer Workforce	Bruce Tulgan, Founder and chairman, RainmakerThinking, Inc.	4世代の人財が協力して仕事をする職場環境はどうしたらできるのか、各世代に対する心配りをどうするのか、共通のグランドをどう構築して、互いに支援していくのか、現在行っている採用、訓練、人財開発、報奨、人財維持活動をどう見直すべきか考えます。
06/21/2017 10:00 AM - 11:15 AM	Women Still Need Pioneers: Championing Women into C-Suite Leadership	Margaret P. Spence, President/CEO, C. Douglas & Associates, Inc	女性幹部の養成には、どのような配慮が必要になるのか、従来のキャリアの考え方、リーダーシップ開発等の視点で考えるセッションです。

注目

SHRM2017、注目のセッション (3)

Performance management, Performance review, feedback

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/19/2017 07:00 AM - 08:15 AM	Managing Poor Performance in a World Without Ratings	Kristyn Plunkett, Applied social scientist , Department of Defense	国防省でも、パフォーマンス・マネジメントでのランク づけ廃止が進んでいるが、そのなかでも、Poor performer対策がその鍵を握っている。フィードバック アプリの活用等を通して、早めの修正を試みている
06/19/2017 10:45 AM - 12:00 PM	Agile and Rating-Free Performance Management in Asia: Lessons Learned from a Multi-Country Comparison	Jun Kabigting , MBA/MSIE, Chief community officer/managing director, The Japan HR Society Workplace Application:	日本、インド、中国で、実施されているランクづけをし ないPM手法を紹介するセッション。ランクづけ無しの PM手法の課題は何かを紹介し、その対策を聞けるセッ ション。
06/19/2017 10:45 AM - 12:00 PM	Logitech's Approach to Sustained Behavior Change with Scalable Enterprise Coaching	Alexi Robicheux, CEO & co- founder, BetterUp	中間管理職の意識改革プロジェクトで、BetterUp's mobile coaching platformを活用して、どんな効果を 発揮できたかを考えるセッション。この中では、 ROI分 析 も試みたので、参考にしたい。
06/19/2017 10:45 AM - 12:00 PM	Creating a Coaching Culture	Erin Barfels, Chief human resources officer, ARAG	コーチングは、Poor performer用に使うものとの意識が 一部にある。メンバーの支援をするのを当然の活動だと 意識改革する必要がある。このセッションでは、コーチ ングを企業内に定着させるための試みを紹介する。
06/19/2017 04:00 PM - 05:15 PM	True Performance Pay: Evolving Your Company Culture From Base Pay to Comprehensive Variable Rewards	John A. Rubino, CCP, CBP, GRP, WLCP, President, Rubino Consulting Services	パフォーマンスにより給与が変わるのが当たり前という 意識を植え付けるには、社員の意識改革がともなうもの。 そのためには、何をすべきなのかを考えるセッション。 パフォーマンスベースの企業風土をつくるための最初 のステップをどう進めるのかを考えたい方に最適。
06/19/2017 04:00 PM - 05:15 PM	The Good, Bad & Ugly: Creating a Culture of Feedback	Jennifer Lee, Director of Learning and Development, JB Training Solutions	欧米企業でもフィードバックをする企業風土を根付かせ るのに苦労しているのが現状であり、まず最初にこの意 識改革をどう進めるのかを考えるセッション。
06/20/2017 10:45 AM - 12:00 PM	Ditch the Performance Evaluation Tool? Let's Talk Leading Instead of Managing Performance	Lepora Menefee, SHRM-SCP, Senior director, Talent Management, Equifax	NextGenには、どんな対応が必要になるかを分析したも ので、密度の濃い内容。特に、10の指針や、PM熟成 モデルは、大変参考になる情報で、必見のセッション。
SHRM Live	Transforming Performance Management One company at a time	Elizabeth, Larson SHRM Foundation, Bettina Deynes VP of SHRM	SHRM Liveの特集で、3者会談の形でPMwp議論した もの。上から目線から、従業員中心への胆管が重用で、 PM 熟成モデルが参考になる

注目

注目

SHRM2017、注目のセッション（４）

Engagement, Motivation, Recognition

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/19/2017 04:00 PM - 05:15 PM	Building a WOW Recognition Culture	Mike Byam, Managing partner, Terryberry Company	すごいと思わせることで、エンゲージメント、生産性、利益性の改善につながる
06/20/2017 10:45 AM - 12:00 PM	Unpacking The Reasonable Accommodations Conversation: Achieving Win/Win Outcomes	Deborah Dagit, Vice president and global chief diversity officer, Merck	エンゲージメントの中で重要な要素は、インタビューの中において、accommodationすることです。互いにWin winとなる関係をどう構築するかを考えるセッションです。
06/20/2017 10:45 AM - 12:00 PM	The Drama Quotient	Cy Wakeman, Cy Wakeman, Inc.	エンゲージメントに効果がある手法としてあるのが、ドラマの活用です。よくケーススタディーが効果があると言われますが、それより効果があるのがドラマの活用だというもの。
06/20/2017 10:45 AM - 12:00 PM	Making a Difference: A Matter of Purpose, Passion and Pride	Steve Gilliland, CSP, CPAE, Best-selling author & speaker, Steve Gilliland, Inc.	目的、情熱、誇り により、どれだけモチベーションがあがるのかを考えます。その結果、コミュニケーションが改善し、生産性が向上、職場も活性化します。
06/20/2017 02:15 PM - 03:30 PM	Getting the Most from Your Workforce: Investing in Employees to Improve Productivity	Elizabeth Incze, Vice president, Aetna Group Insurance	どうしたら職場のエンゲージメントと生産性を高められるのかを考えるセッション。その手法として、ベネフィットや一種のツールを活用している事例を紹介する。
06/20/2017 02:15 PM - 03:30 PM	Simple Truths of Appreciation and Recognition : Low-Cost or No- Cost Ideas to Keep Employees Engaged	Barbara Glanz, CSP, CPAE, President, Barbara Glanz Communications, Inc.	65%の米国の従業員は、彼らの仕事に感謝されたことがないという。感謝を示す10の真実、従業員を幸せにするための12の秘密を紹介するセッション。
06/20/2017 04:00 PM - 05:15 PM	Creating Real Employee Engagement Without Spending a Dime	Karlyn Borysenko , Principal, Zen Workplace	心理学的手法で、エンゲージメントを改善できるというセッション。
06/21/2017 10:00 AM - 11:15 AM	The Levity Effect: It Pays for HR to Lighten Up	Scott Christopher, CEO, Scott Christopher Communications Inc.	目的を明確にして、仕事をより楽しく進められる様にするためのセッション。些細なことだが、これが生じて、採用や職場への定着、従業員満足やエンゲージメントに繋がる。
06/21/2017 10:00 AM - 11:15 AM	Let My People Bring Their Kids to Work: Patagonia's Secret to Employee Engagement and Retention	Rick Ridgeway, Vice president, Public Engagement, Patagonia	家族支援の重要性を考えるセッション。パタゴニアケースとして知られるもので、2つのセッションからなる。エンゲージメントや人財維持のためにどこまでやる必要があるかを考えるための良い事例と言える。

SHRM2017、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
06/19/2017 07:00 AM - 08:15 AM	Money Ball for the Talent Function: It's Time to Change Your "Game"	Mark S. Fogel , CEO & co-founder, Human Capital 3.0	野球の人材採用で主流になりつつある手法が、一般企業でも、活用されつつある。全産業で重視された能力は、もはや重視されず、隠れた才能を見出し、それを評価する傾向。さらには、候補者を成功に導く、視点を見つけ出す事が重視されている。
06/19/2017 07:00 AM - 08:15 AM	The Innovator: The Employee You Most Need	Mike Mitchell, Senior faculty , Center For Creative Leadership	現在、採用にて、一番重視している視点は、Innovationを実現できる人材だ。これを実現できるかが最大の鍵と言われるようになっていきます。
06/19/2017 02:00 PM - 03:15 PM	Disrupt HR! Approaching HR, Talent Acquisition (& Your Career) in a Whole New Way	Jennifer McClure, President, Unbridled Talent, LLC	本セッションでは、新しい採用法とは、仕事に大変革を促す人材維持手法、リーダーシップ開発に関して、考えます。長期的な大きな絵を念頭に、HRの戦略的計画を会社のビジネス計画と整合性をとる方法を考えます。
06/19/2017 02:00 PM - 03:15 PM	EXECUTIVE EXCHANGE: LinkedIn's Approach to Recruiting and Retention in an Age of "Open Talent"	Pat Wadors, Senior Vice President of the Global Talent Organization at LinkedIn	SNS関連企業を渡り歩いたPatから、LinkedInのOpen talentの概念を聞く良い機会。彼女は、LinkedInの前には、Twitter,Yahoo等のSNS企業にもいて、同様な仕事をしてきたこともあり、必見のセッションです。
06/19/2017 04:00 PM - 05:15 PM	Building a World-Class HR Brand: Lessons from Top HR Organizations	Shirley Davis, Ph.D., SHRM-SCP, President and CEO, SDS Global Enterprises, LLC	本セッションでは、ビジネスとの整合性をとる戦略を最優先で行い、ビジネスにおけるHRの価値を示すHRモデルに転換する事で、最高のタレントが来る様になるというタレント マネジメントの基本戦略を示すセッション。
06/19/2017 02:00 PM - 03:15 PM	Employer Branding: The Power of Purpose	Matt Kaiser, Director, Recruitment, Children's Healthcare of Atlanta	優秀な人材を採用、定着させるのに、一番重要なのは、会社の存在意義であり、入ってくる人が行う仕事の重要な目的を気づいてもらうことだ。特に、医療機関には、それが重要になる。
Talent management Conference 2017	The future of Talent Development	Britt Andreatta, PhD Professor and Dean at University of California and Antioch University	カルフォルニア大学、学部長が、Talent developmentの発展段階と組織の発展段階理論を発表するセッション。タレント・マネジメント2017会議での注目のセッション。

注目

注目

SHRM2017、注目のセッション（6）

Total reward, Compensation, Benefit, Incentive

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/19/2017 07:00 AM - 08:15 AM	Tearing Down the Silos: Health Care and Retirement Spending -What Is the True Cost?	Kevin Mahoney, Senior institutional consultant, accredited investment fiduciary analyst®, The Mahoney Group of Raymond James	本セッションは、健康保険や退職計画関連費用の節約の仕方を考えるものです。
06/19/2017 02:00 PM - 03:15 PM	Exploring the Compensation Data Landscape: Finding the Right Data Puts You Ahead of the Competition	Katie Bardaro, VP, Data Analytics, Payscale	個人の市場価値が知られる時代では、より市場価格に敏感になり、厳しいタレント市場に対処すべきだ。そのためには、その人財が如何に役立つ人財なのかを把握する必要があります。
06/19/2017 02:00 PM - 03:15 PM	Benefits in the Workplace: An Update and Competitive Practices for Impact in 2017	Shonna Waters , Vice president, Research , SHRM	SHRMでは、毎年ベネフィット調査を実施しているが、その概要を紹介。ベネフィットプログラムをより戦略的に衝撃的なやりかたにする手法を話します。
06/20/2017 02:15 PM - 03:30 PM	Getting the Most from Your Workforce: Investing in Employees to Improve Productivity	Elizabeth Incze, Vice president, Product Development and Management, Aetna Group Insurance	ベネフィットとツールにより、エンゲージメントと生産性を高める手法を学べます。また、欠勤率を改善する手法も学べます。
06/20/2017 07:00 AM - 08:15 AM	SPONSORED SESSION: Beyond Starbucks/ASU : The Future of Education Benefits	Rachel Carlson, CEO and co-founder, Guild Education Josh Bersin , Principal and founder, Bersin by Deloitte	米国のリーディング会社は、どのようにして、採用と人財維持を改善しているのかを、医療機関のChipotle、Walmartでの教育関連ベネフィット、学費求償プログラム等の事例を参考に、パネル形式で考えるセッション。
06/20/2017 07:00 AM - 08:15 AM	The Grand Bargain is Upended: Navigating the New Workers Comp Playing Field	Margaret P. Spence, President/CEO, C. Douglas & Associates, Inc	労働者の報酬エコシステムとも呼ばれる手法を紹介する。この中で、福祉関連費用の予測分析を行っているのが注目。労働者の報酬を削減する手法を経営幹部に提示するもの。
06/20/2017 07:00 AM - 08:15 AM	Re-Inventing What Incentives Mean to a Global Organization	David Brennan, General manager, Achievers	グローバル企業でも、インセンティブが効果があるという事例。これがエンゲージメントや生産性改善に貢献する。
06/20/2017 10:45 AM - 12:00 PM	Communicating Total Compensation and Benefits to Millennials	Karl James Ahlrichs, Senior consultant, Gregory and Appel	本セッションでは、エンゲージメントを改善する手段としてTotal rewards手法を活用した事例。特に、ミレニアルに効果があると言われています。
06/20/2017 02:15 PM - 03:30 PM	Financial Wellness : How to Evaluate Your Current Approach and Improve Impact	Jeffrey P. Tulloch , Vice president , MetLife PlanSmart®	Metlifeが提案するWellness計画、特に、Private exchangeの提案をするものです。

注目

注目

SHRM2017、注目のセッション (7)

Innovation, Culture, Change

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/19/2017 07:00 AM - 08:15 AM	HR: The Differentiator	Ruth Stricklen Pullins, Chief HR officer, Truman Medical Centers	HRが組織に変革を起こす時、どうすべきか? Force Field Analysis (Kurt Lewin)や、ビジネス・ケースを活用して、どうするかを考えるセッション。
06/19/2017 07:00 AM - 08:15 AM	The Innovator: The Employee You Most Need	Mike Mitchell, Senior faculty , Center For Creative Leadership	現在、採用にて、一番重視している視点は、 Innovation を実現できる人材だ。これを実現できるかが最大の鍵と言われるようになっています。
06/19/2017 07:00 AM - 08:15 AM	From Vision to Transformation: Leading Through Change	Dr. Michelle Rozen, Teamwork and Communication Expert, Michelle Rozen	「これからは、ビジョンより、変革だ。」をテーマに、M&Aや、方針転換をどう進めるべきか考えるセッション。変革するのが目的でなく、成長して、成功するために必要な変革をどう成し遂げるかを考えます。
06/19/2017 10:45 AM - 12:00 PM	Hide Your Goat: Strategies to Stay Positive When Negativity Surrounds You	Steve Gilliland, CSP, CPAE, Best-selling author & speaker, Steve Gilliland, Inc.	ネガティブな人が多くても、できるだけポジティブに対応する手法を考える、Win-winの関係をどう構築するかが鍵に。
06/19/2017 10:45 AM - 12:00 PM	The Neuroscience of Change	Britt Andreatta, CEO, 7th Mind Company	脳科学戦略を活用して、組織全体の意識改革を進めるにはどうしたら良いのかを考えるセッションです。個人もチームでも効果があり、行動が変わります。
06/19/2017 02:00 PM - 03:15 PM	Creating a Culture of High Trust: 10 Things Every Organization Must Do to Experience High Trust	Richard Fagerlin, President, Peak Solutions, Inc	信頼の文化 を組織内の醸成するには、どうすべきか。信頼が確立されない7つの理由とそれを構築するための10の手法を話すセッション。
06/20/2017 07:00 AM - 08:15 AM	Leading Your People Through Change	Randy Anderson, Productivity improvement specialist, E3 Professional Trainers	人生の中で、変革は、最大の挑戦だ。変革して何が期待できるのか、成功を妨げているのは何なのか、メンバーが抵抗するのを予測して、その恐れを和らげる工夫をすることだ。
06/20/2017 10:45 AM - 12:00 PM	The Neuroscience of Breaking Bias	David Rock , Director, NeuroLeadership Institute	Brain biasの研究に基づき、シミュレーションに参加すると、意思決定時のBiasがあることを知ることができる。このBiasを最小化する手法を探るのがこのセッション。
06/20/2017 04:00 PM - 05:15 PM	Be the Exception....Seven Steps to Transformation	Annie Meehan, Motivational & inspirational speaker, Annie's Speaking & Consulting	変革への7つのステップを考え、それをどう成し遂げているべきか考えるセッション

注目

SHRM2017、注目のセッション (8)

Leadership, Teamwork, Team player

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/18/2017 02:30 PM - 04:00 PM	Opening General Session featuring Kat Cole	Kat Cole, Group President , FOCUS Brands Inc.	最初の基調講演者のKat Coleは、外食、食品関係のベンチャーとして、 リーダーシップ を示した話しをすることになっています。
06/19/2017 07:00 AM - 08:15 AM	Take Command of the Room: Techniques to Transform Your Style in 60 Seconds	Sheri Jeavons, President , Power Presentations, Inc.	会議でも、聴衆に対して、リーダーとして、影響力を与えるには、どうすべきでしょうか？ 自信を示す6つのスキルとは？
06/19/2017 07:00 AM - 08:15 AM	Belonging Across Boundaries: Leading Global Virtual Teams That Work	Karin Goettsch, Ph.D., CPLP , Manager, Global Talent Management , The Mosaic Company	グローバルな仮想チームを組む場合の課題をどう克服するべきかを考えるセッションです。
06/19/2017 07:00 AM - 08:15 AM	Achieving a Breakthrough in Personal Excellence & Leadership	Srikumar S.Rao, Ph.D., CEO and founder, The RAO Insitute	ホンの小さなことで、ストレスを下げ、強いリーダーになることができます。このメンタルモデルの原理を理解し、小さな違いが大きな影響を与えるコツを学びます。
06/19/2017 10:45 AM - 12:00 PM	Beyond Diversity: The ROI of Inclusive Leadership	S. Jeanetta Darno, Founder, managing partner, Strategic HR Advisors	厳しいグローバル ビジネスを勝ち抜いていくには、企業風土が大きくビジネスに影響することになります。企業風土を評価するには、どんなツールが適切なのか、どんな戦略で、企業風土を変革するべきかを考えます。
06/19/2017 01:45 PM - 03:45 PM	Forging the Extraordinary Team : From Many to One	Iris Firstenberg, Ph.D., Adjunct Professor, UCLA	バスケットチームを例に、 脳心理学 を活用して、チームワークを改善する手法を紹介する
06/20/2017 08:30 AM - 09:45 AM	General Session featuring Patrick Lencioni The Ideal Team Player	Patrick Lencioni , Founder and president, The Table Group	5つの機能不全で有名なレンシオーニが、今回はチームワークの重要性を説く。 これからのキャリア には、「チームワークを発揮できる人財」が加わることになる。
06/20/2017 02:15 PM - 03:30 PM	The Trust Edge : How Top Leaders Gain Faster Results, Deeper Relationships and a Stronger Bottom Line	David Horsager, CSP, Business strategist, professor , author	リーダーとして成功する8つの指針。90日間行動計画。モラル正しく、顧客ロイヤリティを高める法、違いを作る行動原則を使って生産性を高めるには、どうするべきかを考えます。
06/20/2017 04:00 PM - 05:15 PM	Four Techniques to Build Your Leadership Strength, Flexibility, and Impact	Timothy J. Tobin, SHRM-SCP, Vice president, Human Resources, Marriott International	どの リーダーシップ開発プログラム が効果があるのでしょうか？ 本セッションでは、マリオット・ホテルで行われているリーダーシップ開発プロジェクトの概要を知る貴重な機会になります。

注目

SHRM2017、注目のセッション (9)

Personal Branding, Influence

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/19/2017 07:00 AM - 08:15 AM	The Power of Play	Roger Haskett, Owner, artistic director , Engagement Unlimited	心理的手法を活用して、エンゲージメントやPMを実施する手法が注目を集めているが、各種の教育活動、会議、チームプログラミングの中でどう実施するのかの事例紹介。
06/19/2017 10:45 AM - 12:00 PM	Hide Your Goat: Strategies to Stay Positive When Negativity Surrounds You	Steve Gilliland, CSP, CPAE, Best-selling author & speaker, Steve Gilliland, Inc.	Positive thinking & behaviorsという考え方があるが、それをどう実践するかを分かりやすく、面白く聞けるセッション。
06/19/2017 02:00 PM - 03:15 PM	Make Your Minutes Matter! Stress Less & Achieve More	Tracy Butz, CSP, Owner, Think Impact Solutions	個人の計画をどう立案し、優先順位を立て、仕事の計画との関係性、生産性の向上、会議の効率化 他
06/19/2017 04:00 PM - 05:15 PM	Ignite Your Personal Brand: Market Your MAGIC	Marjorie Brody, President/CEO, BRODY Professional Development	個人のブランドを最大化するには、どうするべきか。プロとしての評価を高めるには？
06/19/2017 04:00 PM - 05:15 PM	Influencing Others: Eight Steps to Get Results When You Don't Have Direct Authority	Valerie M. Grubb, Principal, Val Grubb & Associates, Ltd	権力を使わずに、影響を与えるにはどうするべきなのか、communication, engagement, persuasion and relationship-buildingを活用してどうするのかを学ぶ
06/20/2017 07:00 AM - 08:15 AM	Communicate Your Way to the Top! Communication Strategies for Female Leaders Who Want to Stand Out	Carol Leonie Maria Schulte, Facilitator, Living BIG, Toronto	女性リーダーとして活躍する には、どう振る舞うべきか、主に、どんな聴衆に訴えたいのか、希望年収、あなたの個性、仲間との違い、基本となる聴く力、仕事でどんな良い影響を与えたいのか、passive, assertive, and aggressive communicationの使い分け等々。
06/20/2017 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	女性経営幹部として見せるためには、どうすれば良いのかを考えます。ビジネス エチケット、ネットワーキング イベントでの対応、プレゼンの仕方、服装、ソーシャルメディアの活用法等々
06/20/2017 02:15 PM - 03:30 PM	Getting to Yes! Your Guide to Influencing Ideas & Decisions for Business Results	Brad Karsh, Founder and CEO, JB Training Solutions	影響を与えるための6つの原則を説明するセッション。例えば、新規の考えが自分にも役立つものだと思える様にする。戦略的メッセージを見失わないにする 他
06/21/2017 10:00 AM - 11:15 AM	Influencing Without Authority	Brandon M. Smith, Founder & principal, The Worksmiths, LLC	権力を持たなくても、影響を与えるには、どうするべきなのかを考えるセッション。

注目

SHRM2017、注目のセッション（10）

L&D, Training, Career development

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/19/2017 10:45 AM - 12:00 PM	The First 90 Days Will Make or Break Your New Hire	Amy Hirsh Robinson, Principal, Interchange Group	入社90日までの導入期間が職場定着への一番の鍵となる。3つの課題と、6つの重要なステップを中心に考える。10の陥りやすい問題点を解決するための施策とは。
6/19/2017 10:45 AM - 12:00 PM	Content Curation: How to Get More Impact from Your LMS	Stacy Cook, Managing Consultant, Federal Management Partners (FMP)	従来の学習内容を戦略的に見直しする動きが始まっている。course audit rubricにより、既存のコンテンツの見直しをどう進めているのか、技術的、管理コンピテンシーに基づき、どう整合性を取るべきなのか、モチベーションを高めるための工夫をどう進めるべきなのか？
06/19/2017 04:00 PM - 05:15 PM	Make Training a “Want To” (Not A Have To)	Joe Urbanski, Chief operations officer, Total Solutions Group	トレーニングを如何にしたら、 Learn-Say-Do-Reflect Model にすることができるかを考えるセッション。如何にしたら結果を測定できるようになるのか、これは、エンゲージメント、人財維持し、面白くする要素にもなる
06/20/2017 02:15 PM - 03:30 PM	How a Tech Company Is Diversifying Its Workforce by Building Its Own Talent Pipeline	Anthony Williams, Vice president, talent acquisition and diversity, Akamai	広いキャリアを示すには、タレント プールが必要です。これを広げるには、どうするべきなのか、自らアカマイアカデミーを開校した経験者が自らの経験を語ります。
06/20/2017 04:00 PM - 05:15 PM	Career Development: Today’s Meta-Priority	Beverly Kaye, Founder & chief executive officer, Career Systems International	キャリア開発の7つの戦略を紹介する。最新のキャリア開発情報を知る事ができます。タレント開発の必要性を学べます。
06/21/2017 10:00 AM - 11:15 AM	Training the Mind to Enhance Individual and Organizational Performance	Marissa Afton, Director and senior consultant, Potential Project	近年L&Dに多額の予算を使っているが、社員がそれを実践する意欲がなければ、何もならない。脳心理学の視点で、何らかの解決策を提示するセッション。日本でも聞かれる様になった、 マインドフルネス にも触れる。
06/21/2017 10:00 AM - 11:15 AM	World Bank’s Career Management Journey: Career Development is NOT Optional in Today’s Market	Elise Freedman, Director, Talent & Rewards, Willis Towers Watson	Willis Towers Watsonから世銀に対して、キャリア開発に関する報告書がだされた。この報告書の概要を知ることができます。
Talent management conference 2017	Strategic Mentoring to engage People, Develop talent & achieve Business objectives	Ann Tardy, LifeMoxie Mentoring & Leadership	戦略的メンタリングにおいて、どう目標を達せようするのかの9段階のプロセスを分かりやすく説明。

注目

SHRM2017、注目のセッション (11)

Workflow, Workplace issue, Conflict, EEO対策

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/18/2017 12:30 PM - 02:00 PM	The Case for Hiring Imperfect People: It's Time to Consider Applicants Who Fail Background Checks	Arte Nathan, President, Strategic Development Worldwide	雇用での失敗事例を紹介して、同じ間違いをしないように対策するための施策を考えるセッション。
06/19/2017 10:45 AM - 12:00 PM	Workflow Mastery: Organize Your Time, Tasks, and Inbox	Laura Stack, MBA, CSP, President & chief executive officer, The Productivity Pro, Inc.	仕事の効率化、この中には、email handling, planning, scheduling, project, time, and task management, prioritization, and organizationを含む
06/19/2017 02:00 PM - 03:15 PM	Contemporary Methods for Workplace Violence Prevention and Response	Glen E. Kraemer, Partner, Hirschfeld Kraemer, LLP	職場での暴力の防止に関して、行動上での注意点、法令上、マネジメントの視点で考えます。Social mediaのモニター、危険人物の解雇に関するも述べます。
06/19/2017 04:00 PM - 05:15 PM	Equipping New Managers for Success: Tools for Creating High Performance Work Environments	Alan Fine, Founder and president, InsideOut Developmen	マネジャーとして成功するには、どうするべきか、説明責任を果たすためにどうすべきか、チームをマネジするための秘訣等々。
06/19/2017 04:00 PM - 05:15 PM	I Think I Know What I Think You Said: How to Avoid Misunderstandings and Get Your Message Across	Paul Endress, Founder and CEO, Maximum Advantage	職場での理解を深め、対立を減らすには、どうするべきなのかを考えるセッション。言葉の種類、プレゼン法にまで、どんな配慮が必要かのヒントが得られる。
06/20/2017 10:45 AM - 12:00 PM	Big Data in Employment: Big Risk or Big Reward?	Zev Eigen, Global director, Data Analytics, Littler Mendelson, P.C.	EEOCクレームの動向、首になった事例、昇格、採用等での不適切な事例をデータベース化して、意思決定に役立たせるもの。
06/20/2017 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	経営女性幹部として、エチケット、服装、ソーシャルメディアへの対応はどうすべきかを考えるセッション。
06/21/2017 10:00 AM - 11:15 AM	How to Navigate Mental Disabilities in the Workplace	How to Navigate Mental Disabilities in the Workplace	障害者を一定割合雇用する義務があるが、これをどう解決するのかを解決するセッション
06/21/2017 10:00 AM - 11:15 AM	Control Conflict : Collaborate More. React Less.	Tracy Butz, CSP, Owner, Think Impact Solutions	社内対立を解決するには、どのように協働環境を構築し、反対意見がでて来た時には、どう対処し、ネガティブな感情的な反応にどう対処するべきかを考えるセッション。

注目

SHRM2017、注目のセッション (12)

Global HR、Global Mindset、Global M&A

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/19/2017 10:45 AM - 12:00 PM	From Bourbon Street to Brexit : 10 Things You Need to Know About Going Global and Staying Global	David W. Ellis, Partner, Baker & McKenzie, LLP	多国籍企業が直面する10の法律上の課題、例えば、起業時の問題、職場でのコンプライアンス、税金、データセキュリティ、人財異動問題。
06/19/2017 02:00 PM - 03:15 PM	Leading Hispanic Employees (for Non-Hispanic Supervisors)	Glenn Llopis, Chairman, The Glenn Llopis Group	ヒスパニック系従業員をリードする上で一番重視するべき点は、何なのか、彼らの気質と巻き込み方を学ぶセッションです。
06/20/2017 10:45 AM - 12:00 PM	Making Global Employee Communication Programs Work	John A. Rubino, CCP, CBP, GRP, WLCP, President, Rubino Consulting Services	大抵のグローバル コミュニケーションプログラムが失敗する原因は何か、トータルな報奨デザイン思想が欠如している。地域による異なる文化に対応した、創造的、現実的なものにするには、どうすべきなのかを考える。
06/20/2017 02:15 PM - 03:30 PM	Building World Class HR Organization : Lessons From a Global HR Nomad	Inga Masjule , Global executive HR director (CHRO) , Walkers	グローバル・ビジネス25年のHRプロが、世界10ヶ国でのグローバル・ビジネス組織の構築経験の話しを聞く良い機会です。
06/19/2017 04:00 PM - 05:15 PM	Expanding to New Markets: Employment-Related Compliance Obligations in Emerging Market Jurisdictions	William David Wright, Partner, Fisher & Phillips LLP	新興国での雇用関係に関する条項をこのセッションで振り返ります。特に、ブラジル、メキシコ、中東、インド、ロシア、中国等での雇用概念の違いを理解するのは、非常に重要です。
06/20/2017 02:15 PM - 03:30 PM	Employment Contracts and Offer Letters for U.S. Employees Abroad: A Step-by-Step Guide to Compliance	William David Wright, Partner, Fisher & Phillips LLP	本セッションでは、世界の雇用契約のベストプラクティスを提供。その中には、compensation, benefits, paid time off, statutory obligations, notice pay, separation pay, job descriptions, working conditions, trade secrets and noncompetitionを含む
06/21/2017 10:00 AM - 11:15 AM	EXECUTIVE EXCHANGE: The Airbus Journey : Making a Difference!	David Fink , Vice president, HR, Airbus (North America)	複合企業の代表格 のエアバス社の副社長が、変革をリードするためにどんな態度で望むべきか、意味のある変革とは、正しいことをするには、自ら成長を目指して何をすべきかに関して話しをします。

SHRM2017、注目のセッション (13)

Diversity & Inclusion, CSR, Competency

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/19/2017 04:00 PM - 05:15 PM	Building an Inclusive Culture: What the C-Suite Needs To Know About Today's Working Parents	Katherine Wintsch, CEO & founder, The Mom Complex	シングルマザー、共働き労働者への理解を職場で高めるには、どうしたらよいかを考えるセッション。特に、再雇用問題が大きいという。
06/20/2017 02:15 PM - 03:30 PM	How a Tech Company Is Diversifying Its Workforce by Building Its Own Talent Pipeline	Anthony Williams, Vice president, talent acquisition and diversity, Akamai Technical academy	このセッションでは、Akamai Technologyと呼ばれるダイバシティ手法を学ぶセッション。ROI測定まですることなので、相当進んでいる様子。
06/20/2017 02:15 PM - 03:30 PM	Race, Religion and Politics: Let's Talk About It	Dethra U. Giles, CEO, ExecuPrep	DiversityやConflict managementに関して、話しをする機会がありますか？ これを避けていては、逆に悪い影響を与えかねません、これからは、どうすべきかを考えるセッション。
06/20/2017 02:15 PM - 03:30 PM	The Great Generational Shift: Preparing For The Emerging Post-Boomer Workforce	Bruce Tulgan, Founder and chairman, RainmakerThinking, Inc.	4世代が職場で仕事をするには、どうすべきか？ その attitudes and behaviors をどうすべきなのか？ 共通の基盤に立って、互いに支援する関係をどう構築するか。
06/20/2017 02:15 PM - 03:30 PM	Race, Religion and Politics: Let's Talk About It	Dethra U. Giles, CEO, ExecuPrep	通常は、タブーとされる民族、宗教、政治に関する話しは、どのように進めていったらよいかを考えるセッション。
06/20/2017 04:00 PM - 05:15 PM	Tough Conversations: Tackle Any Topic With Sensitivity and Smarts	Lynne Eisaguirre, President, Workplaces That Work	通常であれば、避けがちな話題、上司との関係、仲間同士の関係、他。如何に、創造的な問題解決をするのかが大きな課題。
06/21/2017 08:30 AM - 09:45 AM	Closing General Session featuring Laila Ali	Laila Ali , World Champion Athlete, Entrepreneur, TV Personality & Author	最後の基調講演は、世界的なフィットネス、女性ボクサー、料理研究家で、2児の母親。CBSスポーツ、ABCダンス、NBSスポーツ。
06/21/2017 10:00 AM - 11:15 AM	Women Still Need Pioneers: Championing Women into C- Suite Leadership	Margaret P. Spence, President/CEO, C. Douglas & Associates, Inc	女性経営幹部のリーダーシップ開発の新しい流れを紹介します。

注目

SHRM2017、注目のセッション (14)

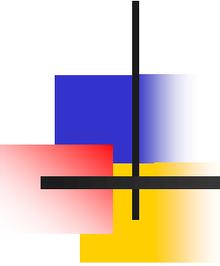
HR Metrics, HR Analytics, People analytics, Big data

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/19/2017 08:30 AM - 09:45 AM	General Session featuring Laszlo Bock 	Laszlo Bock, Advisor, author, and former SVP of People Operations, Google/Alphabet	Work Ruleの著者、 Project Oxygen にて、Managerの評価体系を確立し、 people analytics の事例として有名。
06/19/2017 10:45 AM - 12:00 PM	HR Metrics That Matter: Learn to Drive Sustainable Business Processes	Shane Yount, Principle/author, Competitive Solutions, Inc.	毎年恒例のセッション。Key business objective をどう決めて、それをフォローアップするのか、 Business scorecard やAudit registersをどう決めて、活用するのか、行動指標、Audit performanceに関しても考えるセッション。
06/19/2017 10:45 AM - 12:15 PM	Working Together: Using Data and Analytics for Better Collaboration and Culture	Reb Rebele, researcher for University of Pennsylvania Sponsored by Microsoft 	ペンシルバニア大学の People analytics 研究者が、Google, JetBlue, Acumen, Warby Parker and Teach For Americaでの研究結果を発表する注目のセッション
06/19/2017 02:00 PM - 03:15 PM	Building the Case for ROI that Employee Engagement Drives Business Results	Bob Kelleher, Author of Louder Than Words, and CEO, The Employee Engagement Group	このセッションでは、 リテンションの指標 として何をつかうべきかを考えます。HR指標をビジネス指標に関連づけるには、どうすべきか、シニアリーダーには、どんな指標に興味を持っているのかも考えます。
06/20/2017 10:45 AM - 12:00 PM	Understanding Metrics: How to Connect HR's Goals to Business Strategy	Ryan Kohler, Chief innovation officer, ApplicantPro	自部門のビジネス戦略が、会社のビジネス戦略との整合性がとれていることを求められますが、このセッションでは、 営業指標 と、 マーケティング指標 、 ウェブ上の指標 、 顧客サービスの指標 の違いを理解して、これがHR指標との関連性も整理する
06/19/2017 02:00 PM - 03:15 PM	From Data to People Analytics : Building a People Analytics Team	Nestor Ares at the Inter- American Development Bank.	銀行でのPeople analytics を実践している事例をみることができます。予測(predictive analytics)分野にまで発展した事例としては、貴重な事例。 
06/20/2017 01:30 PM - 01:48 PM	SMART STAGE: HCM Analytics : Becoming a Better Business Storyteller	SMART STAGE: HCM Analytics : Becoming a Better Business Storyteller	Data analytics は、生活のあらゆる視点で重要だ。例えば、重要な意思決定、人財の配置、 数字があると 、より正確な状況を把握することも可能になる。 

SHRM2017、注目のセッション (15)

経営幹部の必携：進化系のHR, new HR trends 他

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/19/2017 10:45 AM - 12:00 PM	Rethinking HR: The Future of Work and HR	Ryan Estis, Chief experience officer , Ryan Estis & Associates	これからのHRプロのあるべき姿、HR Value Proposition再考、どうして信頼を勝ち取るべきか？ を考えるセッション。
06/19/2017 02:00 PM - 03:15 PM	The Future of Work Is Today. Are You Ready?	Morag Barrett, CEO and founder, SkyeTeam	25年以内に起きうる職場の変化に関する話したが、一部の企業では、すでに起きている内容。その原因は、新技術の到来、グローバル化、異動性、新しい職場への期待等が絡んでいる。
06/20/2017 07:00 AM - 08:15 AM	Leading Virtual Teams : Increasing Engagement & Managing Performance	Giselle Kovary, Managing partner, N-gen People Performance, Inc.	仮想チーム上でのエンゲージメントを高め、パフォーマンスを上げる手法を考えるセッション。5つのリーダーシップ スタイルに基づき、チームパフォーマンスを高める。
06/20/2017 07:00 AM - 08:15 AM	The Grand Bargain is Upended: Navigating the New Workers Comp Playing Field	Margaret P. Spence, President/CEO, C. Douglas & Associates, Inc	workers comp strategyは、100年の歴史があるが、近年は、 injury management が重視されている。更には、この削減のために、predictive analytics, cost drivers and connecting wellness が注目されている。Cクラスの経営幹部に必須の内容。
06/20/2017 10:45 AM - 12:00 PM	The Changing Nature of Work and the Worker: Five Global Trends Impacting HR Strategy	Gary Kushner, CBP, President and chief executive officer, Kushner & Company	これからは、仕事の仕方が劇的に変わるが、これが職場にどんな影響を与えるのか、 機械学習 が、職場にどんな影響を与えるのかも考えます。
06/20/2017 10:45 AM - 12:00 PM	Big Data in Employment: Big Risk or Big Reward?	Zev Eigen, Global director, Data Analytics, Littler Mendelson, P.C.	EEOC クレームの動向、首になった事例、昇格、採用等での不適切な事例をデータベース化して、意思決定に役立たせるもの。Cクラスの経営幹部にも役立つ。
06/20/2017 02:15 PM - 03:30 PM	Sit/Stand Desks, Balance Ball Chairs, Treadmill Desks? Ergonomics Myth Versus Fact	Naomi Abrams, President, Worksite Health & Safety Consultants, LLC	Ergonomics という言葉を知っているだろうか？ 人間工学として、働きやすい環境を整備する学問です。この人間工学的に働きやすい環境に関するROI分析を含めて、紹介するセッションです。
06/20/2017 02:15 PM - 03:30 PM	Uberization of the Workplace: How the Service Economy Is Changing the Way You Manage Employees	Mario Bordogna, Senior counsel, Clark Hill PLC	ウーバーの登場により、雇用関係は、激変した。サービス産業における雇用環境を見直し、どのような対策が必要になるのか、バックグラウンド調査、係争リスクの回避を考える
06/20/2017 02:15 PM - 03:30 PM	The Top 10 Workplace Trends For 2017	Dan Schawbel, Partner & research director, Future Workplace	職場改革に関する2017年のトップ10とは、何かに関して最新のトピックスを知ることができます。



4. これからのHRプロの 目指すべき方向とは？

- 戦略的人事に挑戦するSHRM CP/SCP認定者が、米国で既に10万人に！
- SHRM CP/SCP認定者が中心となり、意識改革を推進中！

戦略的ビジネス・パートナー(SBP)は、 「従来型人事」から、「戦略的人事」に転換せよ！

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

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

グローバルHRプロ SHRM SCP認定者がSHRM幹部を独占！ 米国では、既に10万名の認定者、日本では、まだ1名！

- SHRMの外郭団体であるHRCI認定は、145,000名に到達したが、知識中心の選考手法が影響してか、顧客からの評価が今一であった。
- その背景として、従来の伝統的で、経験的な手法にこだわり、最新人材マネジメント手法による戦略的人材マネジメントの導入に抵抗があるHRプロが多かったこともあり、HRプロ用のコンピテンシー（高業績者の行動特性）を明確にして、2012年にSHRMコンピテンシーのガイドラインを発表。
- HRプロ認定の素材制作 及び、HRプロ認定試験を、SHRM自らが実施する方針を決定。
- 2014年6月にSHRM-CP/SCPの認定を2015年5月に開始することを発表
- SHRM HRプロ認定の基盤となる2015 SHRM CP/SCP Learning System（1000問）を制作し、2015年始めに発売開始。
- 従来のHRプロ認定者をSHRM-CP/SCPに切り替えのため、オンラインテストを、2015年5月に開始し、50,000名が合格。
- 2015年6月末、SHRM CP/SCP Certification Preparation Seminarを開始
- 2016年版 SHRM Learning Systemでの設問数が1500問に大幅改訂。
- 2016年7月現在、約10万名が合格。7月には、日本初のSHRM SCP認定者が誕生。
- 現在のSHRM幹部は、SHRM SCP 認定者が独占！
 - SHRM本部の経営幹部、支部の幹部は、「SHRM SCP 取得者が条件」が独占状態
 - SHRM CP/SCP認定者には、コンファレンス開催時には、特別室が提供され、認定者相互のネットワーキングが進んでいる
 - 今後は、SHRMコンファレンスでの発表者や、外資系グローバル企業での人事系経営幹部の最短ルートとして注目集めている！

外資系グローバル企業の人事系経営幹部への最短ルート として注目されるSHRM CP/SCP HRプロ認定

- 従来のコンピテンシーは、本来「高業績者の行動特性」だが、
- 最新のSHRMコンピテンシーでは、「これからのグローバル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に必要な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 CP/SCP HRプロ認定を取得すると どんなご利益があるのか？

1. グローバル人財マネジメントの分野で、グローバルHRプロとして認知され、認定者同士との話がしやすく、互いに理解されやすく、協力関係も強くなる！
2. SHRM CP/SCP グローバルHRプロ認定を取得すると期待できる点
 - フォチュン500企業への就職で、有利に
 - 戦略的グローバルHRプロとして、活躍を期待されるので、仕事が増える
 - HR Manager, HR Director, CHROとして、挑戦する機会が増える
 - AIが発達する時代になっても、AIに置き換えられることはない
 - SHRM本部の幹部就任への必須条件、支部設立でも、幹部候補になれる
 - SHRM関連書籍の認定でも有利に進められる
 - SHRMコンファレンスでのプレゼンターとして優先的に選ばれる
 - SHRMコンファレンスでは、SHRM CP/SCP専用のネットワーキング室への出入りが許される
 - 欧米では、約10万の認定者がいるが、日本では、まだ1名なので、希少価値

日本企業内での認知度はまだ低いが、
外資系企業での認知度は高く、一目置かれる存在！

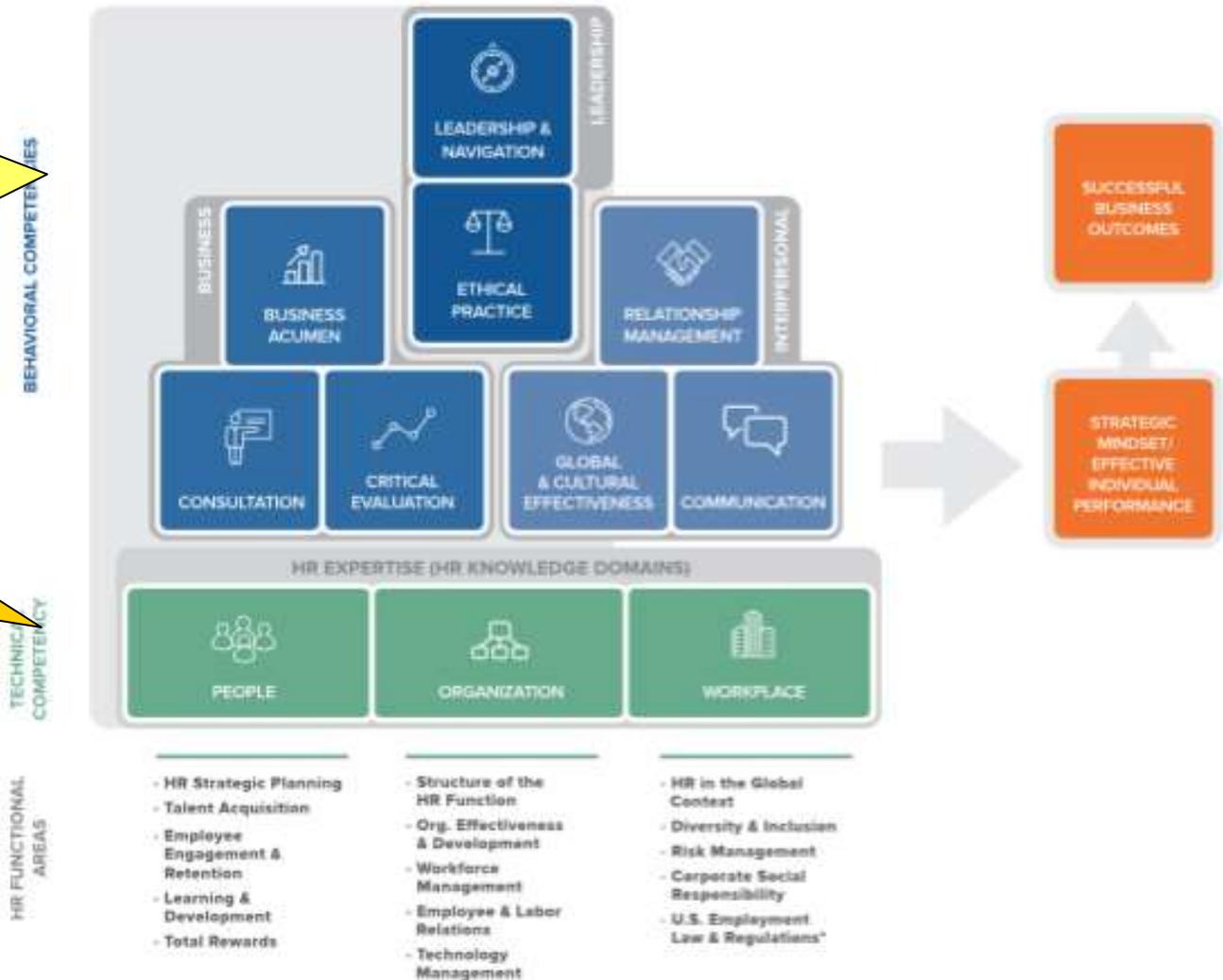
最高のHRプロの行動特性SHRMコンピテンシー

立場・役割毎に、どんな行動をとるべきかの判断力があるか？

2017版

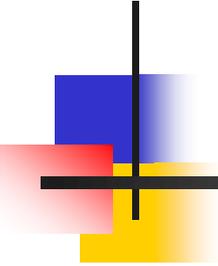
立場、状況の変化により、どんな対応をとるべきなのかの判断力があるか？(SJ問)

3つの専門分野で、十分な知識があるか？(知識問)



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**に力を入れていますか？
 - 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ありますか？
 - 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ありますか？
- 能力評価より、顧客満足(CS)を通した**「実践力」による評価**を強化してありますか！
 - 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**。)



5. 従来のグローバルHCMの課題と これからの人財マネジメント のあるべき姿とは！

- グローバル・ヒューマン・キャピタルの課題とその対策、2015年版
- 日本の伝統的経営者にありがちな人材マネジメントに対する懸念事項
- 従来の人材マネジメントの主な課題（日米比較）
- 雇用機会均等EEO実現むけての11の課題と日本の課題
- 人材育成は、イベント型から投資型に！
 - タレント開発・パフォーマンスの改善、更には、企業の業績、に貢献しているのか？
- SHRM2017コンファレンスで学べる重要な視点とは？

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）

従来の人材マネジメントの主な課題 (日米比較)

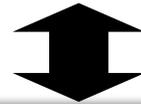
世界の人材マネジメントの主な課題	日米での対策状況の違い
11分野での雇用機会均等EEO原則の徹底	米国：EEOC/NLRBによる取締強化中。罰則を強化中。 日本：男女による雇用機会均等対策はあるものの、年齢他による雇用差別の根本的な問題解決には至っていない
パフォーマンス・マネジメントの課題が多い。特に、①エンゲージメント、②パフォーマンスレビュー手法、③人財の可視化（HR MetricsからHR Analyticsに）	米国：ANSI HR標準にて、ガイドラインを明確化し、実践中。 日本：あいまいなものが良いとする日本的、伝統的な企業文化のため、組織毎、過去の企業文化により違う。従い、グローバル・レベルでのHRガイドラインの標準化にも抵抗感がある。
リーダーシップ開発と人財開発のプログラム開発	米国：上位500社の殆どで、メンタリング&コーチングが普及。 日本：企業内メンター/コーチの育成が余り進んでない
戦略的人事・人財開発への転換 SBP/SBLの養成 キャリア評価システム トータル・リワード タレント開発の可視化（TDRP等）	米国：戦略的業務を高く評価する文化が浸透中で、殆どの企業で、キャリア評価システムを導入した。また、TDRPも普及中。 日本：伝統的な人事手法が未だに強く、キャリア評価も一部の企業に留まっている。戦略的な業務を高く評価するレベルにまだ達していない。
戦力計画(Workforce planning)の実践	米国：リーマンショックの影響もあり、米国国家規格協会ANSI HR標準化の重要項目になり、戦力計画を出して、実践しているかどうかで企業の将来性を判断する傾向が増している。 日本：中長期事業計画はあるが、戦力計画の作成に予想以上の時間がかかり、遅々として進まない事例が多い。
国際化とM&A、組織改革 グローバル・タレント・マネジメント ダイバーシティ・マネジメント	米国：M&Aが頻繁に起こり、転職の風土もあり、この対策として、タレント・マネジメントが急速に普及した。 日本：外資系企業、グローバル企業を中心に、タレントマネジメントをグローバルで導入している事例が目立つようになってきた。
後継者計画とその実践 タレント・マネジメントも、幹部中心から、ラインマネジャーにまで拡大する	

人材募集や従業員への雇用機会均等法の取締を強化！ (グローバル企業は、現状を理解して、適切な予防策を打つ必要)

EEO(Equal Employment Opportunity)とは、①年齢、②障害、③同一労働・同一賃金、④DNA情報、⑤国籍、⑥妊婦、⑦種族/肌の色、⑧宗教、⑨仕返し、⑩性別、⑪セクハラによる差別、により雇用差別をしてはならないという雇用原則。この概念からすると、日本の定年制、新卒一括採用も**年齢による差別行為**であり、グローバル・ビジネスでは、好ましくない。

従い、学習意欲、職歴、キャリア、価値観、行動への意識、勤勉さ等により、判断する。

現在、米国の雇用機会均等(EEO)の原則で求められている最低限の人財情報の枠と効果的なマネジメント手法をより明確にし、ANSI/ISO HRガイドラインの標準化が進められている



EEO強化の背景

- 米国内の違反件数は、2006年,75,768件,2008年, 95,402件、2012年、**99,412**件に増加。
- 経済状況に影響を受けるのが通常だが、従来は、**年齢による差別**が29%(2008)で大きい。
- 今後のEEOC(雇用機会均等委員会)方針では、ダイバーシティ関連の組織的なケースに注目。特に2012-2016の捜査方針として、**組織的なケース**に重点を置く方針。違反実績を**州間でも情報交換**し、総合的な調査を行っている。**ANSI HR標準ガイドラインの導入に熱心かどうか**も重要な判断材料に。**常習企業の企業名の公開**もあり。
- EEOCの委員は、アジア系、黒人系が多いので、**ダイバーシティ重視**の方針が鮮明に。
- **EEOC**からの勧告は、年々厳しくなっており、企業からの懲罰金も、増大中。
- HR部門では、この予防対策が、強く求められている。逐次I-9(雇用申告書)の提出が求められる、社員マニュアルの記載法も、NLRB(労働争議調停局)から注意されないことが肝要。**マネジャー/スーパーバイザーに対する社内教育を強化**する必要がある。

真の雇用機会均等EEO実現への日本の課題

真のグローバル・リーダーは、最低11分野での雇用差別をなくし、多様な活かし方を実践出来ることが求められている

- 日本では、EEO中でも、**性差別、宗教による差別**が法律で禁止されている程度だが、罰則規則がなく、実効性に問題あり、職場のマネジャー／リーダーが、グローバル社会での特性を理解し、**多様な人財を活かす実践力**が必要に！
- また、日本の法律で明記されていない分野でも、**多くの先進諸国では、法律化、罰則化がされているもの**も多く、グローバル・リーダーとして活躍するためには、配慮すべき視点が多い。
- 特に、**日本では、独特の定年制**を採用しているが、これは、年齢による差別に相当。年金制度改革、少子高齢化対策とからみ、グローバルなEEO実現のために、支給時期を延期（70才まで）する動きがある。
- 長年、年功賃金を導入している企業が多かったが、1990年代のバブル崩壊後、成果主義の導入が進み、結果中心主義に陥った企業が多く、弊害が出ている。世界レベルの**パフォーマンス意識**を植え付けられるかが大きな課題に。
- **妊娠**による差別（マタハラ）：
日本の男女雇用機会均等法では、名目上は、妊娠による差別を禁止しているが、職場での差別が存在するのが現実。特に、**職場復帰時の待遇**では、色々な配慮が必要なるも、これが難しい職場が多く、改善の余地が大きい！

日本の伝統的な経営者にありがちな、 従来型の人材マネジメントに対する主な懸念事項

現状と課題	予想される懸念事項
国内中心の成長の限界を理解し、グローバルビジネスを増やす方針を打ち出しているが、 本社のボードメンバーは日本人だけ という会社多い	各国のグローバル人財は、所詮日本企業であり、自分たちは、経営幹部としては、可能性はないと考えがちで、ライバル他社からの良いオファーがある場合には、 人財及び技術者の流出 の危険性がある
各国の支社には、グローバル・リーダーがいて、 定期的 に 問題点 を中心に話し合いの 機会 を持っているので、問題はないと考えている会社が多い	いくら提案しても、本社がすぐに決断できないから、 迅速な対応 がとれないと感じるグローバル人財が多い。いくら会議しても、それが取り入れられなければ、 会議する意味がない と感じているグローバル人財が多い
本社からの業績/結果に対する期待はあるが、グローバル・リーダーとしての あるべき姿 や 価値観 、更には、 次世代人財を育てる方針 や 意欲 が感じられないことから、会社に対して、親しみや信頼感も感じられない	伝統的な日本人は、キャリア意識も低く、会社への帰属意識も高いので、余程のことが無い限り転職しないが、一般的なグローバル人財や、日本の若い世代の有望人財は、 キャリア意識 や 自律意識 も高く、 自分の将来に展望が持てない組織には定着しない ことを理解してない
人材開発 の現状、 日頃からのフィードバック事項 、 人事考課の結果 等を、 他のマネジャー/経営幹部 に知られたくない	その結果、情報の共有化の範囲やその目的が明確に伝わらず、5つの共有関係が成り立たず、適正な パフォーマンス・マネジメント や タレント・マネジメント が進められない
タレント・プール により、核となる人財を 他の部署 に 取られる のではないかと懸念	幹部役員でも、 他部署に貴重な人財を取られる のではないかと懸念が強い
タレント・マネジメントソフト 導入 経費 、 既存の情報システム との運用上の懸念	クラウド型のTMソフト の普及により、小規模導入が容易になり、低価格化が進み、広範囲で使用可能なソフトが普及しているが、既存ソフトとの運用上の調整がとれないので後回しに！

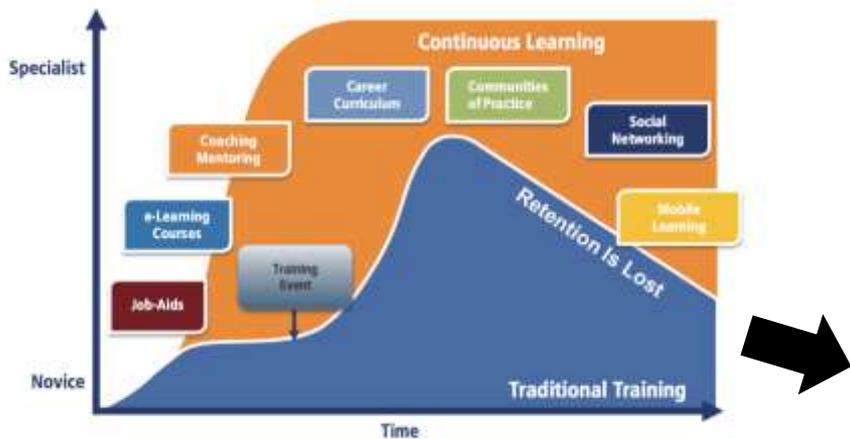
これからの組織学習(Learning)は、こうなる！

Today and Tomorrow

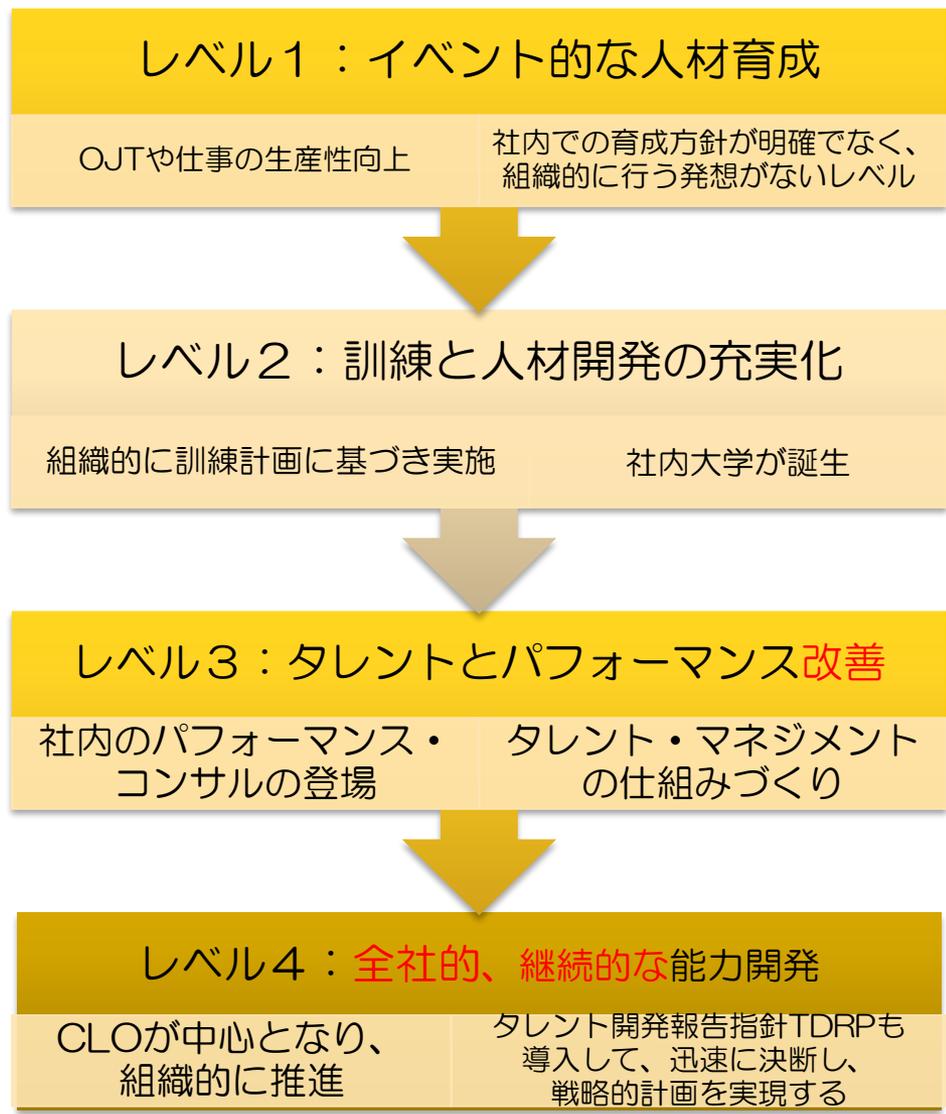
従来の学習環境	理想の姿だが、まだこれからの姿	これからの課題
学習は、公式教材をもとに、認定講師が指導	学習とは、「環境」と「経験」により実現するもので、職場の仲間や先輩による指導ができることが理想だが、この移行には多くの試練が。	職場毎にばらばらになり、会社としての統一感がなくなる。現場の職人は、指導慣れしておらず、効果的指導ができない。現状を鑑みた 実行可能な移行過程 が必須！
公式のLMSにより、従来型のコンテンツや評価結果を、集中管理	一般のWeb siteでは、多数の映像、コンテンツが氾濫。これらに慣れた若者は、従来型学習システムに適合できない	従来型のお決まりのLMS学習環境から、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 ハイレベルなネットワーク 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

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

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



Source: Bersin by Deloitte, 2013



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、業績への貢献度を示せ！

- 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。

SHRM2017コンファレンスから学べる重要な視点 皆さんは、どれに注目しますか？

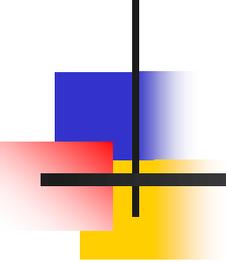
1. 世界共通のHR特有の課題をどのように克服していますか？
 - フィードバック、コーチング&メンタリング手法での改善点や進化した視点とは？
 - パフォーマンスと報酬をリンクさせるべきか？
 - エンゲージメントとモチベーション、更には、業績とのリンク
 - ミレニアル世代、更には、Z世代が喜んで活用して、業績改善に貢献できる基盤を整備できるかが、HRプロの評価基準に！
 - ミレニアル世代に、何をどう配慮すべきか？（ベネフィット、スマホアプリの使いやすさ、ミレニアル用リーダーシッププログラム等）
 - リテンションとベネフィットとの関連性と世代差動向
 - People Analyticsで得られた貴重なデータを経営判断にどう活かせるかが、企業の成長の鍵に！
 - ソーシャル・メディアやビッグデータの活用等のデジタルHRの最新技術を総動員して、スマホを駆使するミレニアル世代を引き込み、如何に問題点を気づかせ、業績に結びつける道筋を示せるかが、HRの存在感を示す絶好の機会に！
 - タレント・マネジメントは、企業ブランディングの中核に！
 - 不満をもつ多層のダイバーシティ層をどれだけ取り込み、従来の意識改革を進める下地を作れたのかを学べる事例を発見して、現在の業務に応用できるか？
 - これからのグローバル・ビジネスにて、起きうる11種類の雇用問題に対して、米国でのEEO対策と各種の法令遵守の成功事例から学ぶ
2. 最新SHRM HRプロ認定の進展度と課題を理解して、今後の対策を！
 - 詳細は、SHRMコンピテンシー研究会で議論します！

SHRM2017視察報告会で報告を期待するテーマ

- 新PM手法に役立つ、より効果的なフィードバックやコーチング手法の追求、更には従業員ビックデータを活用手法等を含めた**効果的な実施事例**
 - ヒント：フィードバックのセッションが増加、アジアでの導入事例も参考に
- **ミレニアル世代**、更には**Z世代**にも、**企業ブランディング**を高めるには、**どんなHR手法**が効果的だと考えますか？
 - ヒント：ギャラップ社の調査結果、SHRMの調査結果が見もの。4-5世代の同居が大きなテーマ
- **People Analytics**を活用して、**経営判断の参考**にできるかが重要なテーマに
 - ヒント：元Google幹部による基調講演、ペンシルバニア大学のPeople analyticsの専門家、銀行での事例、People Analyticsを活用して、経営判断にどう反映しているか 他
- **グローバル企業**として、**ブランディングを高める**ため、**どんな施策**が効果的か？
 - ヒント：タレント・マネジメントの導入理由、LinkedInの事例、多国籍企業のエアバスでは、どのように変革を起こしている？
- **離職率の高い企業**で、**リテンション対策**をするには、**どんな施策**が効果的か？
 - ヒント：働き方改革等の職場風土改革をしているか、CCLのInnovationのセッション、SHRM他によるベネフィットとエンゲージメントの関連、Netlife等によるWellness提案、
- **タレント開発**としての**投資価値を示す手法**として、**効果があると思われる手法**
 - ヒント：Workforce health, Benefit、更には業績とのリンクを示す調査報告のセッション、HRのビックデータのセッション等
- **チームワーク**、**新リーダーシッププログラム**、**失敗事例**を参考にした**改善事例**
 - ヒント：EEO事例、チームワークの改善事例、マリオット・ホテルの新リーダーシッププログラム

(株)スマートビジョンが提供する 職場での実践を支援する各種サービス

項目	主なサービス内容	目的とその成果
各種の人材マネジメントに関する 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。10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



参考スライド

HR Certification Institute(HRCI)とは？

- 概要：1976年に設立されたSHRMの外郭団体で、HRプロのため、PHR、SPHR、GPHR、HRBP、HRMP、PHR-CA/SPHR-CAの認定事業を行っています。すでに、100カ国、約135,000名の認定者がいます。
- 認定の種類：
 - PHR：Professional in Human Resources（経験1-4年、米国、HRの運用中心）
 - SPHR: Senior Professional in Human Resources（4-7年、米国、HRの戦略と開発）
 - GPHR: Global Professional in Human Resources（2-4年、グローバルHR）
 - PHR-CA/SPHR-CA: California Certification（カルフォルニア用）
 - HRMP: Human Resources Management Professional（4-7年、米国以外、HRの戦略と開発）
 - HRBP: Human Resources Business Professional（1-4年、米国以外、HRの運用中心）
- 有効期間：基本3年間、規定の単位を修得することで、延長も可能



SHRMが推進するSHRM-CP/SHRM-SCPと併存出来るのか？

WFPMAとは？

People managementで世界最大の団体

- World Federation of People Management Association WFPMA
- 1976年に創立、世界の5地域に支部があり、90ヶ国、60万人の会員を持ち、People Management関連の最大の団体。
- 組織設立の5つの目的
 - People Managementに携わるプロ人材の質と効果性の改善に資する
 - People managementの発展に寄与する地域組織や国の組織の設立を刺激し、支援を行う
 - WFPMAは、他の同様の組織とも協力して、メンバー国のWFPMA組織を維持、創造して、新たな発展を目指す
 - ILO,UNESCO,UN等とも連携をとり、協力して支援活動を行う
 - 各種の調査研究活動を引き受け、実施する
- WFPMAの運営管理では、人材マネジメント協会SHRM（本部米国）が監督指導をすることになっています。
- 日本支部は、日本人材マネジメント協会JSHRM

人材マネジメント協会CIPDとは？

- **人材マネジメント協会CIPD(Chartered Institute of Personnel and Development)**は、100年の歴史をもつHR(人事)とPeople Developmentを目指すHRプロのための団体です。
- 本部は、英国のロンドン、会員は約13万人。世界で約100の人材マネジメント団体とも連携。
- CIPDでは、**People Management**や**Performance management**を重視

CIPD Profession Map

People management関連団体

- **World Federation of People Management Associations(WFPMA)**
- **European Association for People Management(WAPM)**
- **International Federation of Training and Development Organizations (IFTDO)**

備考：欧州では、HRMより、**People management**を好む傾向があります。



次回の戦略的人材マネジメント研究会予定

- 第53回 戦略的人材マネジメント研究会
日程：2017年9月2日（土）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）
 - SHRM2017コンファレンス 帰国報告会
 - 意識改革を進めるために、何から始めるべきか？
 - 日本の人材マネジメントの課題を解決するためには、何を、どう始めますか？



- 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
 - 2017年6月10日(土)：第18回SHRMコンピテンシー研究会
 - 2017年7月29日(土)：第19回SHRMコンピテンシー研究会
 - 2017年8月05日(土)：第20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>