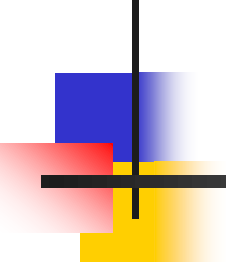
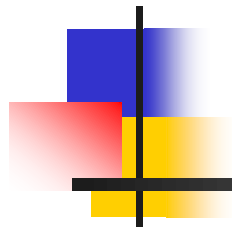


第53回
日本人材マネジメント協会 JSHRM
戦略的人材マネジメント研究会

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 報告会
第一弾



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

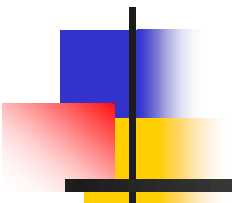


2017年9月2日（月）

戦略的人材マネジメント研究会のアジェンダ

- 15:00-15:20 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
- 15:20-17:30 人材マネジメント協会SHRM2017ニューオルリンズ大会 視察報告会
SHRM2017コンファレンスから見た人材マネジメントの動向と課題
- 報告者： SHRM SCP HRプロ 松下 尚史（日本初のSHRM SCP取得者）
SHRM SCP HRプロ 馬場 竜介（PwC あらた法人責任監査法人）
社会保険労務士 田代 英治（株式会社田代コンサルティング）
JSHRM執行役員 石川 洋 （株式会社スマートビジョン）
- 17:30-18:00 自由討議：これからの日本の人材マネジメントのあるべき姿
- 18:00-18:10 今後の予定





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. SHRM2017 ニュー・オルリンズ大会の注目点

- SHRM2017で注目した15テーマとは？
- SHRM2017ニュー・オルリンズ大会、何が良かったのか？
- SHRM CP/SCP HRプロ認定の利点（最新版）とは？
- ミレニアル対策が最大の課題：5世代が協働する職場を目指せ
- 合理的な人事評価：グーグル的人事評価システムとは？
- 合理的な報酬戦略：戦略的ベネフィットとトータル・リワードを目指して！

2. グローバルHCMのトレンドと日本企業の人財マネジメントが目指すべき姿とは！

- グローバル ヒューマン キャピタル トrendの変遷事例（その1）
- 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を検証していますか？
- 日本企業が学ぶべき人財マネジメントの姿とは？
- 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

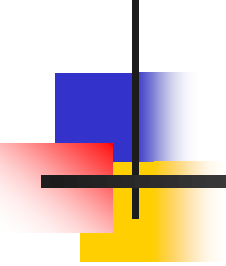
世界の人材マネジメント関連団体の国際大会に 過去29回参加（年次総会27回）

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	2010-2017SHRM年次総会8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)	8
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（2017年次総会）	約10,000名（2017年次総会）
海外参加者 (2016年次総会)	カナダ、韓国、ナイジェリア、ジャマイカ、オランダ領アンティレーズ、日本（2017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)



1. SHRM2017 ニュー・オルリンズ大会の注目点

- 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？
- SHRM CP/SCP HRプロ認定の利点（最新版）
- 5世代が協働する職場を目指せ
- グーグル的人事評価システムとは？
- ミレニアル世代が求めるパフォーマンス・マネジメントとは？
- より柔軟で合理的なトータル・リワードの考え方

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（実質的には3日の日程）

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基調講演：人気ナンバー1の レンシオーニ、注目された元グーグルSVP

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！

この2人
に注目

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、**今年のテーマ
All in**に沿った講演者

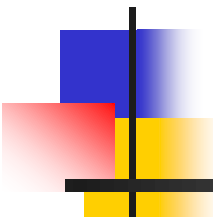
June 21



Laila Ali

World Champion Athlete,
Entrepreneur, TV Personality &
Author

モハメッド・アリの娘、
マルチタレント
写真が良すぎるが...



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

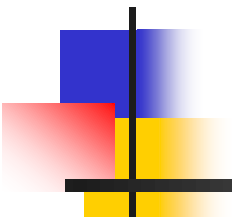
1. **Business Acumen & HR Strategy**
2. **Total Rewards**
3. Employment Law & Legislation
4. **Global HR**
5. **Talent Acquisition & Retention**
6. **Personal & Leadership Development**

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ニュー・オルリンズ大会、注目の点は！

- SHRM CP/SCP HRプロ認定者は、すでに約10万名に（2017年5月現在）
- All in, チーム・プレイヤーの重要性を強調するセッションの増加
 - レンシオーネの基調講演はIdeal Team Player, 応用分野としてVirtual team playerも登場
- 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があるが、その中で、どんなBenefitが一番効果あるのかの調査報告（ギャラップ社他）
- 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、広がりが見せた。
- 技術の進歩による、People analytics, HR analytics, Data analyticsの活用事例の増加
 - Director of Googleが、People analytics @Googleのセッション。
 - ペンシルバニア大学のPeople analytics調査報告。米国開発銀行のPeople analyticsによる予測分析事例。
 - EmploymentのHR データ(Big data)の活用、パフォーマンスとの関連性は？
- 人材採用の最新手法や企業ブランディングやPersonal Branding手法
 - 企業ブランディングだけでなく、個人のブランディング手法まで、その応用範囲は広がっている
- 今年のエンゲージメントの実現には、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！
 - 世銀のキャリア開発プログラムは素晴らしい、各種の後継者養成プログラム事例
 - 抵抗勢力を巻き込む各種の意識改革手法
- 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！

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。

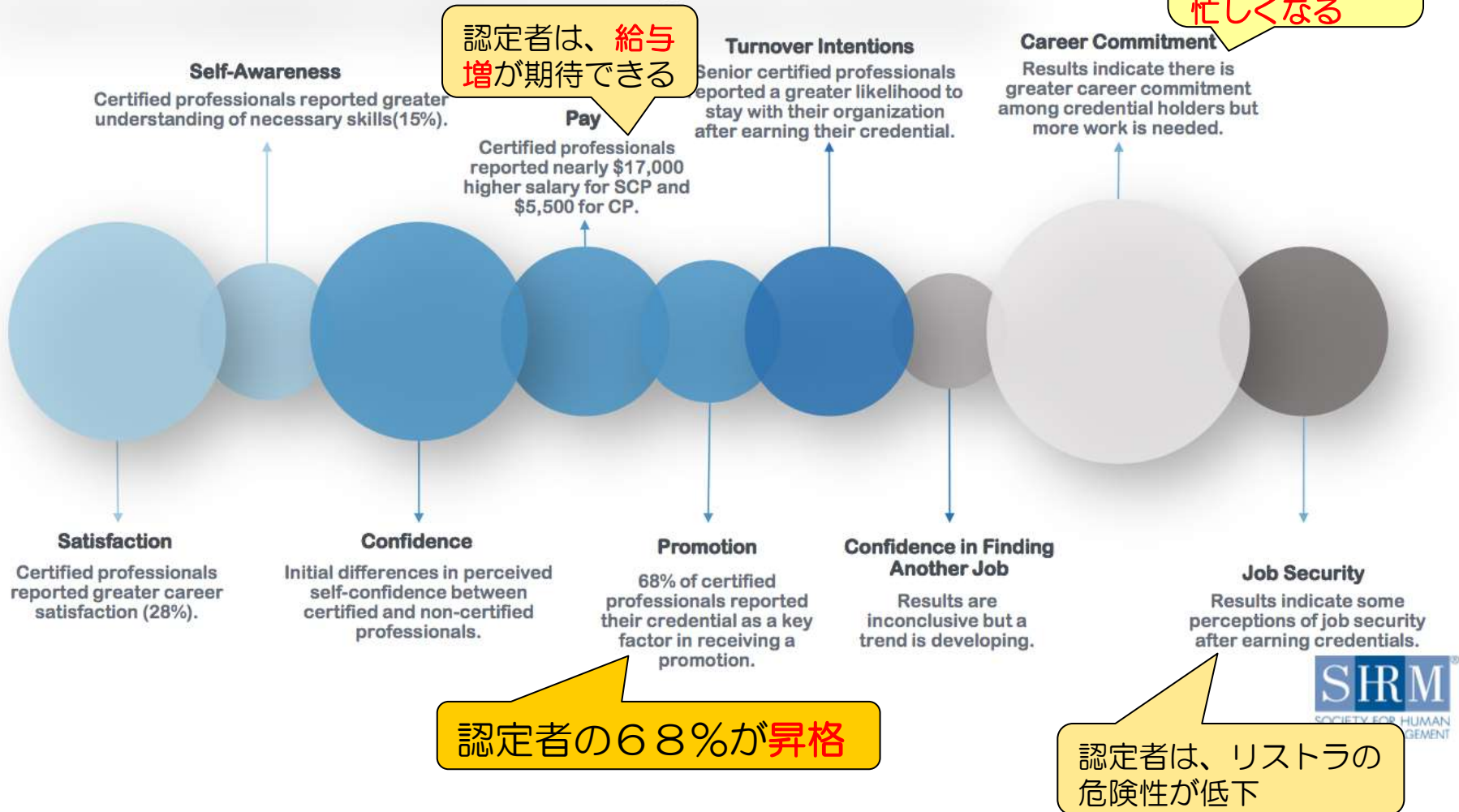
注目

注目

SHRM HRプロ認定

個人に対して、何が得なのか？

So how do the SHRM-CP & SHRM-SCP bring value to individuals?



結論：個人と組織の両面で何が得？

Conclusions

キャリア開発での効果が高い

Career Development Matters

Taking a competency-based approach is effective.

生涯学習に役立つ

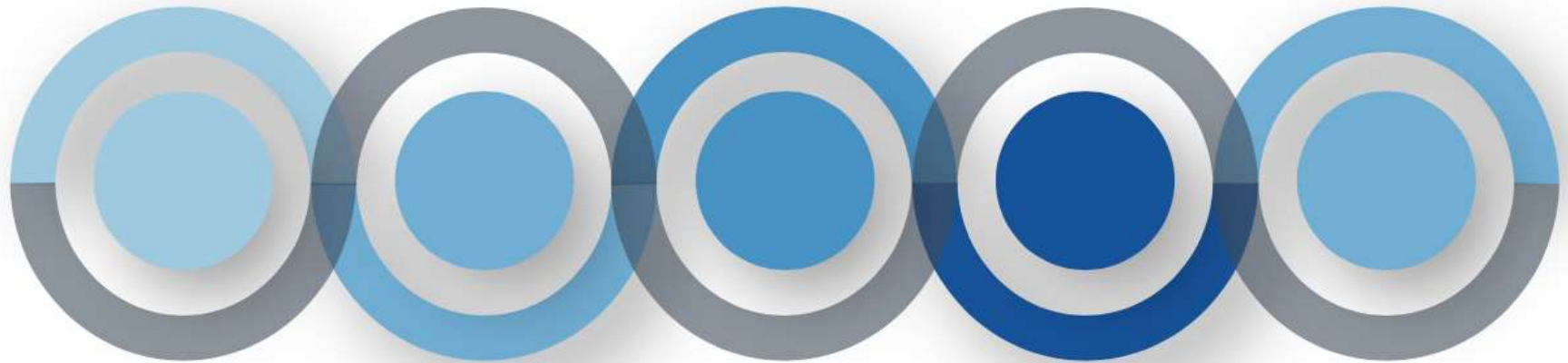
Lifelong Learning

Credentials are the jumping point for lifelong learning.

自己活性化が目標

Self-Actualization is the Target

While all factors are important, self-actualization is the goal.



SHRM Credentials Add Value

Holding a SHRM-CP or SHRM-SCP is linked to satisfaction, commitment, and efficiency.

SHRM CP/SCP HRプロ認定の取得による
満足度、コミットメント、効果性が高い

Building Blocks Help

Follow a path and add through specialization.

専門性を高めることで、
支援活動も順調に

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、パネル討論するもの。
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世代の人材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世代の人材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、人材開発、報奨、人材維持活動をどう見直すべきかを考えます。
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。

5世代が協働する職場を目指せ！

The Five Generation Workforce



Traditionalist
Pre-1945

戦前の世代
(72歳以上)



Baby Boomer
1946-1964

団塊の世代
(53-71歳)



Gen X
1965-1979

X世代
(38-52歳)



Gen Y
Millennials
1980-1999

ミレニアル世代
(18-37歳)



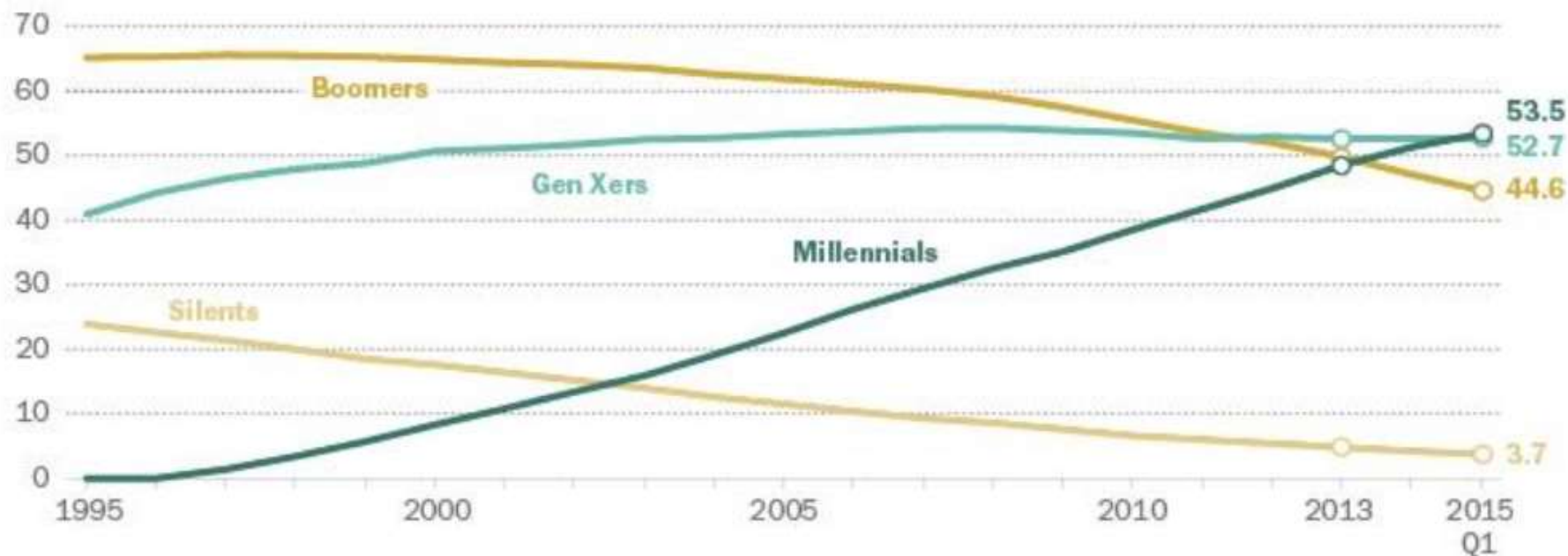
Gen Z
2000-present

Z世代
(17歳以下)

ミレニアル中心の体系に転換したか？

U.S. Labor Force by Generation, 1995-2015

In millions



Note: Annual averages plotted 1995-2014. For 2015 the first quarter average of 2015 is shown. Due to data limitations, Silent generation is overestimated from 2008-2015.

Source: Pew Research Center tabulations of monthly 1995-2015 Current Population Surveys, Integrated Public Use Microdata Series (IPUMS)

PEW RESEARCH CENTER

ミレニアル世代が仕事に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"

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

年代別価値観と立ち上げ時の配慮事項

Illustrate the Generational Imperative

Generation	Characteristics	Values	Onboarding Needs
Traditionalist (1925-1943)	• Loyal • Patriotic • Financially conservative • Faithful to institutions	• Authority • Hard work • Delayed rewards • Honor & experience	• Org history & legacy • Duties • Chain of command
Baby Boomer (1944-1962)	• Competitive • Politically adept • Challenge authority • Liberal spenders	• Professional identity • Health & wellness • Material wealth • Optimism	• Professional renewal • Org hierarchy • Performance mgmt process
Generation X (1963-1981)	• Skeptical • Independent • Resourceful • Informal	• Mobility & autonomy • Balance • Efficiency • Reward for results	• Access to info • Relevant resources • Clear priorities & metrics
Millennial (1982-2000)	• Optimistic • Confident • Multi-Taskers • Civic Minded	• Constant feedback • Teamwork • Diversity & inclusion • Flexibility	• Community • Corporate culture • Professional growth

結果に対する
褒美が効果的

職場全体での
協働環境が
あるか？

メンターがい
ることが重要

社員を育てる企業風土があること、
地域社会との関わりを求める

Y&Z世代が協働する職場になるには、メンタリングの仕組みが欠かせない

年代差の少ないミレニアル世代のメンターの存在が不可欠、古い組織体系から、デジタル組織に変化させ、リアル・タイム・フィードバックを実現する！

20%

Both mentors & mentees were more likely to get a raise

メンティ／メンターは、共に成長

65%

said they felt that rigid hierarchies and outdated management styles failed to get the most out of younger recruits

縦組織や時代遅れのマネジメントは、不利に

5X

Mentees are promoted more often than people who do not have mentors



38%



Millennials in a survey said that older senior management do not relate to younger workers

34%

Millennials said that their personal drive was intimidating to other generations

ミレニアルの活躍が他の世代との橋渡し役に

48%

said their managers don't always understand why they use technology so much



メンターのいるメンティの昇進する確率は、5倍以上

ミレニアル世代が、最新技術を何故そんなに使おうとするのかを上長は理解してくれない

5世代が協働する職場づくりが基本 Z世代を巻き込むには、Y世代の活性化が不可欠

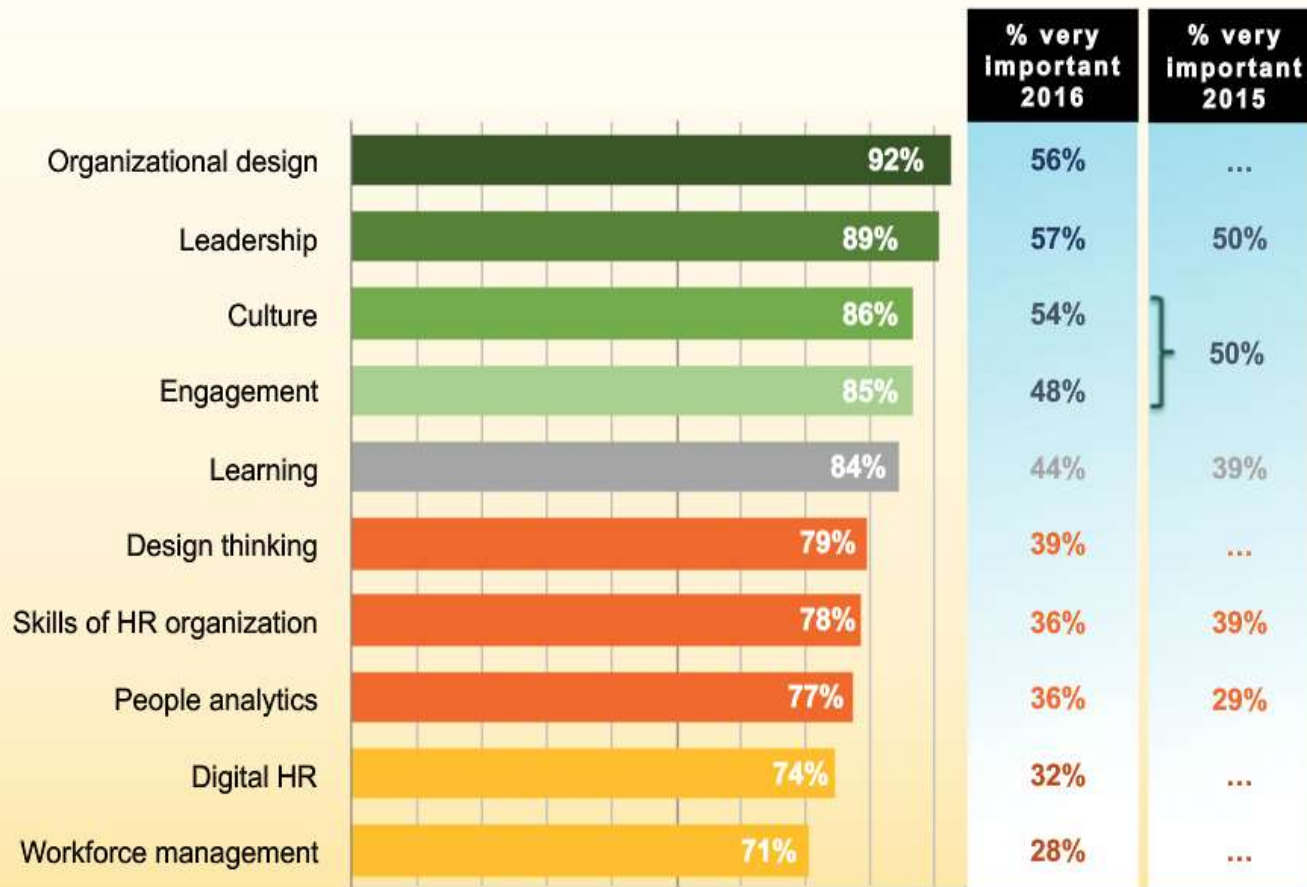


- Y世代に、**メンター**として活躍してもらう
- **ポジティブ・フィードバック**と**傾聴**が基本
- Y/Zへの**キャリアパス**の提示と実現支援体系
- **社内認知の仕組み**づくりを！
- Y世代が、CSR等による**地域貢献活動**の担い手に！
- **5世代が協働する体系**づくりが決め手だ！

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



ミレニアル世代の優秀人財が魅力を感じる企業に変貌しようとしていますか？

給与が低い高いより、むしろ、仕事の中味が重要。自分の意見を聞いてくれ、スマホも活用して、迅速なフィードバックをしてくれる職場なのか、自分のやりたい仕事ができるのかに注目。

コンピュータ・プログラム制作の能力は、Y/Z世代が鍵を握っているという現実にも注目しなければならない。

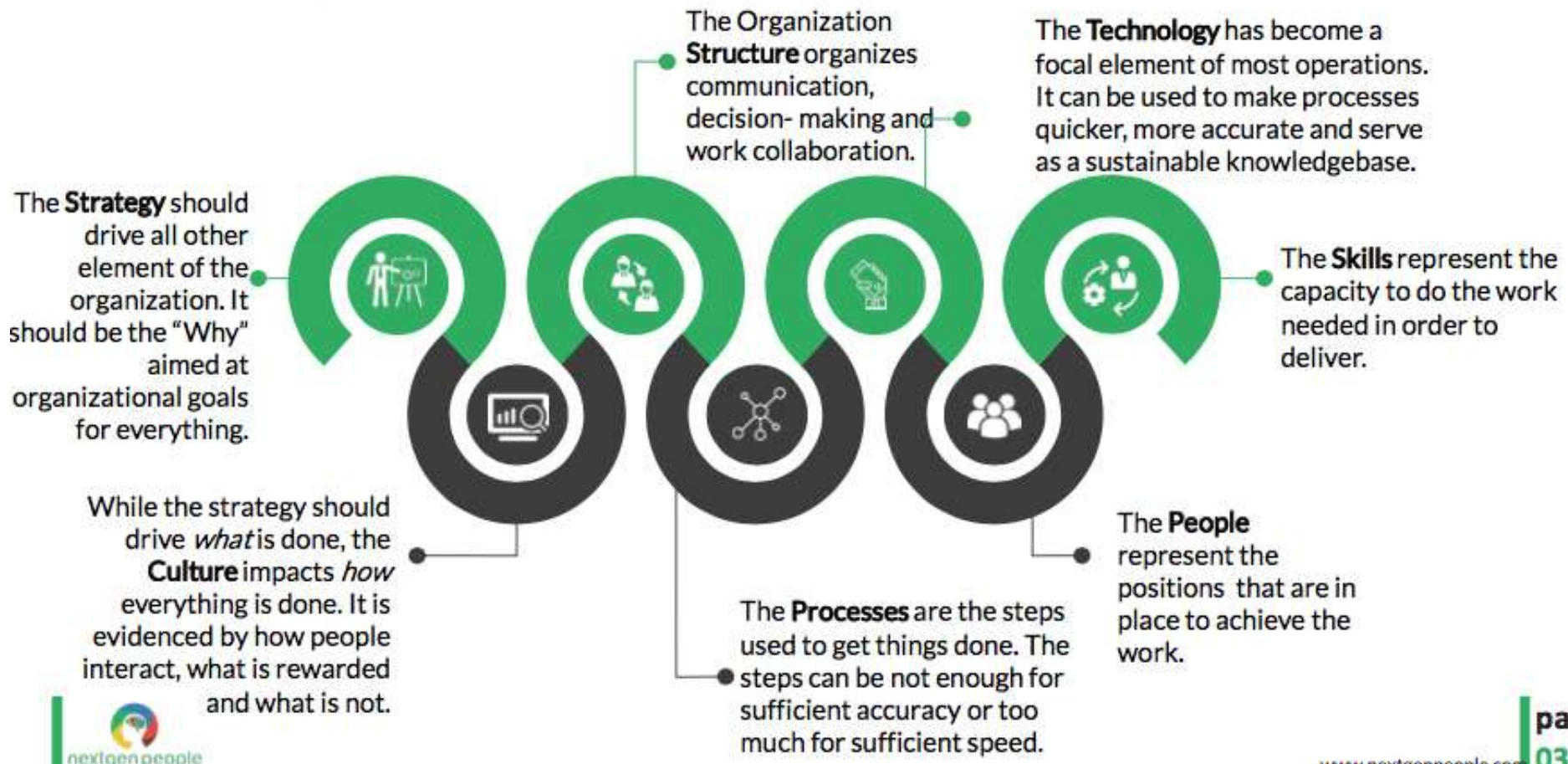
What is the burning platform?



- ✓ The world is more sophisticated
- ✓ More emphasis on quality versus quantity
- ✓ Millennials demand regular feedback, their voice being heard
- ✓ Babies are smarter- practically computer programmers
- ✓ Smarter workplace, just like everywhere else is smarter and more sophisticated
- ✓ More agile world requires more agile workforce, structure, roles and accountabilities.

7つの視点でミレニアル世代を意識した 画期的な次世代人組織分析モデル Nextgen People organization Analysis

Nextgen People Organizational Analysis Model



これは、驚き！ミレニアル世代の考え方に対応した やりかた方に変えると**彼らの行動も変化**する！

Although your Performance Management Improvement Action Plan should be based on the Culture of Your Organizations, there are Next Practices that Nextgen People prefer.

透明化することで、**信頼をます**
ことができる。

簡単にすることで、**迅速に対**
処するようになる

年一評価には、不満を持つが、
迅速で、普段からのフィード
バックは、むしろ歓迎する

社員をパートナーとして対応する
と、**自分で考える習慣**がつく

否定ではなく、肯定することで、**応**
援してくれていると思うようになる

柔軟に対処することで、**相談する**
気持ちになる。

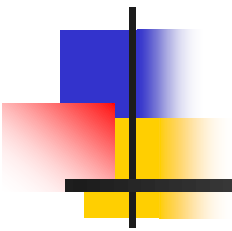
1. Keep it Simple
2. Immediate and Regular Feedback & Coaching
3. Transparency is Easier and Trusted
4. Empower the Employee as a Partner
5. Focus on the Future
6. Theme of Positivity
7. Be Flexible
8. Crowdsource Performance.
9. Implement Action Ratings
10. Team Rewards

将来に焦点をおくと、これか
らは、**頑張る**ようになる

チーム内でのやりとり
をモニターすると**改善**
意欲が高まる

行動に対する評価・
フィードバックは、
むしろ歓迎する

チーム全体の報奨で、チームワーク
の改善が期待できる



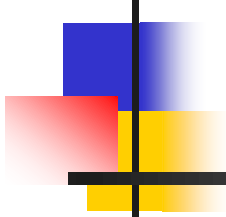
ミレニアルを定着させる10の定石

1. Focus on creating **strong company branding**(会社のブランドイメージを高める努力をせよ)
2. Be transparent with potential hires(潜在的な人財には、オープンで正直なコミュニケーションに努めよ)
3. Commit to providing a **Work/life Balance**(ワークライフバランスを徹底せよ)
4. Pay at least as much as other guys(他社と同等以上の給与・ベネフィット体系にせよ)
5. Establish a **career roadmap** for new hires(新入社員には、キャリアパスを明確に示せ)
6. Create a structured skill training program(**Leadership development**等の構造的スキルトレーニングを充実させよ)
7. **Provide all the tools** needed for workplace success (職場で仕事がうまくいくために必要なあらゆるツールを提供せよ)
8. **Encourage** Internal **Mentoring & Coaching** (社内で、メンタリングとコーチングによる協創の協働環境を構築せよ)
9. Update your **employee recognition** program (はやめのフィードバック、エンゲージメント調査、オンラインでの認知活動の充実)
10. Help Millennials fulfill a **higher purpose**(ミレニアル世代には、更なる挑戦の機会、CSR等への貢献活動を熱心におこなう)

SHRM2017、注目のセッション (3)

Performance management, Performance review, feedback

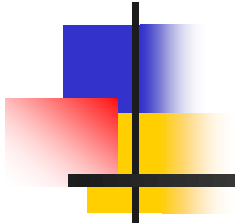
テーマ	タイトル	発表者	概要
06/19/2017 07:00 AM - 08:15 AM	Managing Poor Performance in a World Without Ratings	Kristyn Plunkett, Applied social scientist , Department of Defense	国防省でも、パフォーマンス・マネジメントでのランクづけ廃止が進んでいるが、そのなかでも、Poor performer 対策がその鍵を握っている。フィードバックアプリの活用等を通して、早めの修正を試みている
06/19/2017 10:45 AM - 12:00 PM	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	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	Creating a Coaching Culture 注目	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	The Neuroscience of Breaking Bias 注目	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 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	このセッションでは、タレント マネジメントにおける課題に対する回答を提供することになる。パフォーマンス マネジメントでは、関係性の要素と結果の面の2つのバランスをどう調整するかが鍵。



グーグル的人事評価の要点

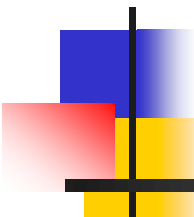
- 野心的な目標をOKRの原則に基づき設定し、それを公表する
- Google Spreadsheets survey formを活用して、同僚からのフィードバックを集め、協力して進める
- 評価のため、マネジャー同士でのCalibration meetingを実施。
（マネジャー同志の意見交換により、より公正な信頼できるプロセスを導入できるようにする）
- 「報酬」と「人材育成」の評価は、必ずわけて行う
（この2つを結びつけると学習効果が台無しになることが多い）
- 「業績評価」と「昇格評価」は分けて判断する
（昇進を決めるのは、政治ではなく、能力だ。特に、チームメイトとの協働力／育成力は、重要な要点に。（UFS調査結果が影響する））
- 最高のマネジャーになるには、チームの満足度と業績の両方が重視
- チームメンバーとは、上下関係でなく、互いに敬意を持って接し、政治ではなく、データに基づき意思決定し、仕事や信条を隠し立てしない
- 各マネジャーは、メンバーに、UFSの結果を公表し、どう改善すべきかをメンバーにたずねることが原則。

UFS: Upward Feedback Surveyのことで、グーグルでは、年に数度、メンバーに対して行うマネジャー行動調査



グーグルでのUFS 質問サンプル事例

1. 上長は、**チームの目標を明確に**伝えてくれましたか？
2. 上長は、私が成績をあげるための**実行可能なフィードバック**をしてくれますか？
3. 上長は、メンバーが自分で考えるべき細かいことまで指示せず、**任せてくれますか**？
4. 上長は、私を**一人の人間として**見て、**思いやり**を持って接してくれますか？
5. 上長は、**優先順位の高い事**で結果が出せる様に、**配慮してくれますか**？
6. 上長は、自分の上長や上層部から得た関連情報を**定期的に知らせてくれますか**？
7. 上長は、ここ半年、私の**キャリアに関わる有意義な話し合い**をしてもらえましたか？
8. 上長は、私を効率良く、**監督するのに必要な専門知識**（例、技術部門では、プログラミング、財務部門では、会計）を持っていますか？
9. 現在の**上長は優れた上長だと**、**他のグーグラーに薦めますか**？



グーグル、自由度の高い職場環境を手に入れるため、 チームと職場を変える10のステップ

- ① 仕事の意味を理解させる
- ② 人を信用する
(信念に従い行動し、正直に向き合い、情報を開示し、意見を求める)
- ③ 自分より優秀な人だけを採用する
- ④ 「常に発展的な対話をする」と共に「多面評価で、常に**公正なパフォーマンス マネジメント**」に努める
- ⑤ 2本のテールに注目する
(優秀な人は、後輩の育成を、業績の低い人には、新しい役割を)
- ⑥ 金を使うべき時は、**惜しみなく**使う
- ⑦ **報酬は、不公平に払う** (できる人には、それだけの報酬を)
(チームが創出する価値の90%は、10%の才能がもたらす)
- ⑧ 工夫をすることで、**変化のキッカケづくり**をする
- ⑨ 人生は、一進一退であり、好意的な判断をする努力をせよ
- ⑩ 楽しもう (そして、①に戻る)

People Firm社が目指す 変化対応が可能な会社を目指した評価体系

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

改革すべきポイント

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

アジアの3社で実施した Agile Performance Management事例

Agile Performance Management

1. Objectives & Key Results(OKRs)
2. Check-in, Feedback, Coaching
Manager as performance coach
5ヶ月のセッション：Climate review, Strength and talents, Opportunity of growth, Learning and Development, Innovation and Continuous improvement
3. Teachable moments(JIT Training)
指導、アドバイス、フィードバックのセッション
4. Strength-focused
Marcus BuckinghamのBusiness caseを使用
5. Rating-free for Performance
6. Pay for capability,
Reward for contribution (ボーナス等)

実施した企業

- Microsoft Japan
- Infosys India
- Evernote China

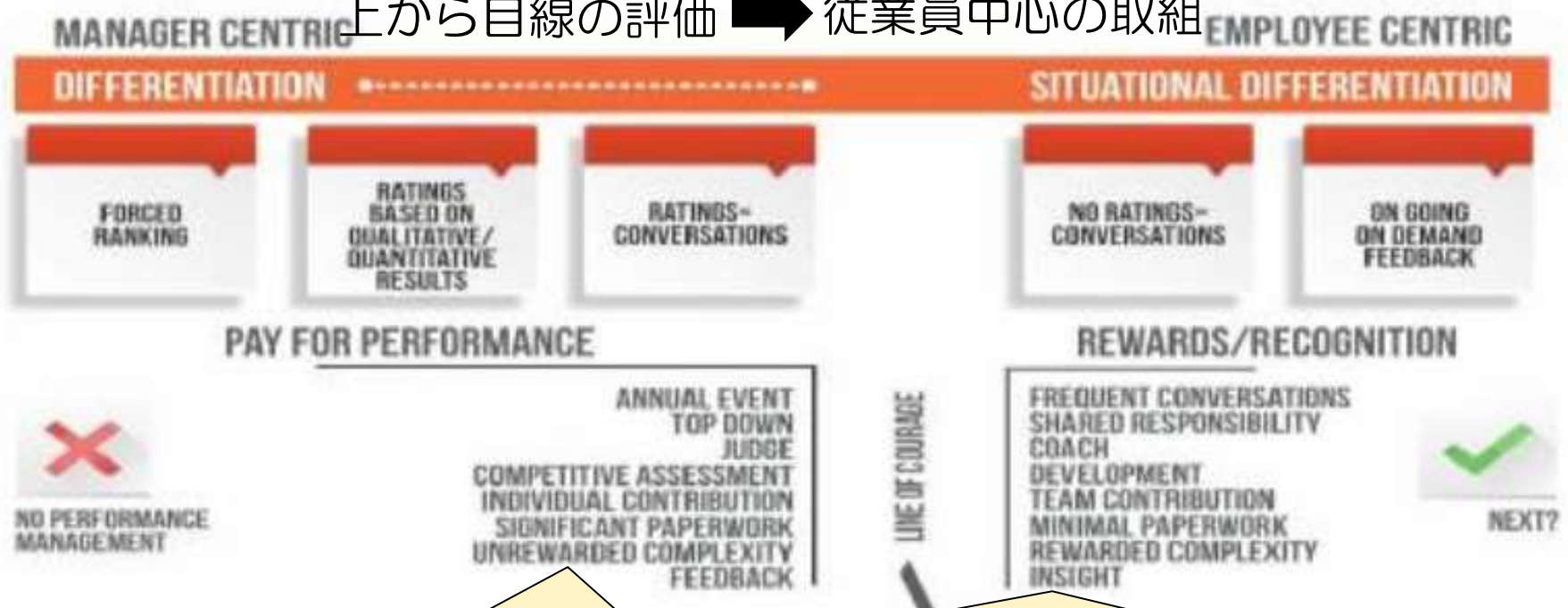
業績に対する個人のランクづけはしないが、チームボーナス、キャリアの認証システムがあり、挑戦の機会も増える。



上から目線の評価から、従業員中心に 公開の場で、仕事仲間の間でフィードバック

PERFORMANCE MANAGEMENT OPTIONS CONTINUUM

上から目線の評価 ➡ 従業員中心の取組

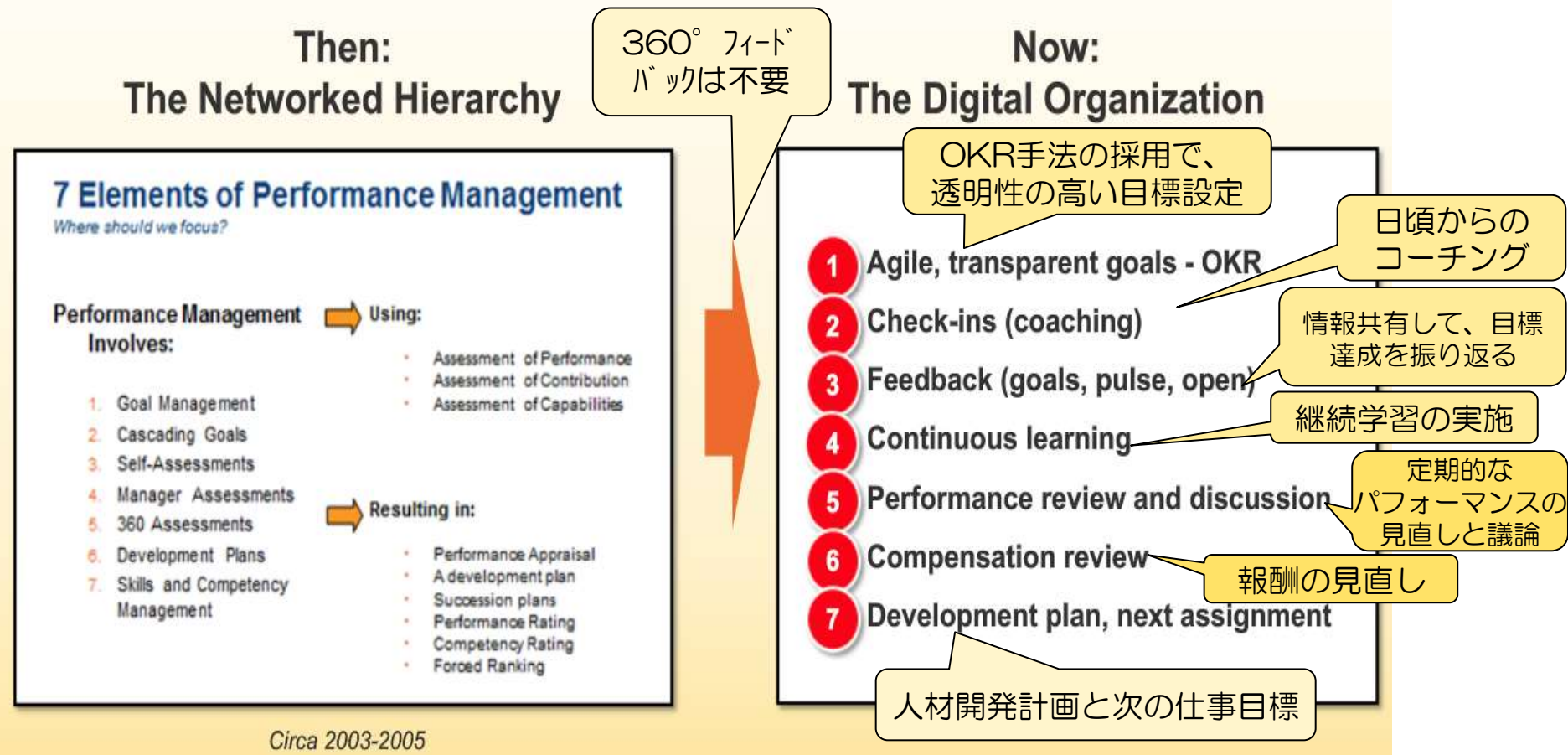


年一評価、トップダウンの判断、競争主義、
個人評価、大量のペーパー仕事、単純な報奨

頻繁な会話、責任の共有、コーチ／メンター、
人財開発、チームへの貢献、ペーパー仕事の
削減、複雑な報奨制度、

グーグル／インテル的な最新のデジタル組織による、最新型パフォーマンス・レビューの採用が増加している

Performance Management: Then and Now



個人毎に3-5項目の目標を設定し、四半期毎に達成率をオンラインで公表、達成すれば、次の目標を設定！

Companies Are Using OKRs Today

1

OKR手法を
採用している
16社とは

Google
Intel
Schneider Electric
Kroger
IBM
GoPro
AOL
ConsumerAffairs
LinkedIn
Zynga
OpenTable
Spotify
Box
Travelx
EA Sports
Adidas

OKR Best Practices

1. OKR program sponsored by operations, not HR
2. 3-5 OKR's per person, expect about 70% of them to be achieved each period
3. Reviewed with manager to discuss results and next steps, not appraisal or "scored"
4. Reviewed quarterly, updated first week of quarter
5. All OKR's are transparent and shared publically
6. OKR's "linked" to others but are not "cascaded"
7. Everyone, including execs have their own OKR's
8. Regular Check-Ins to review OKR progress

OKR's Encourage Iterative Improvement

Each Quarter's OKRs May Extend with New Key Results or End



次世代の給与システムとして、ミレニアル世代に、どんな方法が、最も相応しいと思いますか？

- あとで、測定・評価が簡単な目標の設定手法を導入する（OKR手法）
- 個人目標・達成度は、仲間の中で公開し、話し合い、互いに協力の可能性をさぐる。
- 目標達成に必要なスキルは、公開して、だれでも使える様にする
- 「チームへの貢献」を見える化し、それを称える仕組みをつくる（Crowdsourcing）
- 地域貢献の機会をつくり、それに使った時間を給与として買い上げる仕組み（PTO：Paid Time Off）の導入
- 各種のベネフィットや報酬制度を随時導入し、やる気をたかめる
- 各自のキャリアパスを明示し、その達成には、メンター経験やチームへの貢献が重要なことを示す（個人活動だけに落ち込まない様にする配慮）
- 専門メンターの存在を明確にして、その貢献度を認知し、昇格時に配慮
- 各マネジャーには、定期的にパルス調査（UFS: Upward Feedback Survey）を実施し、やりがいの向上に繋がっているかを調査し、改善

皆さんの会社は、現在、どのレベルですか？ パフォーマンス・マネジメント熟成モデル

PM Maturity Model

従来のGE式
矯正のランキング

Level 1: Heavily HR Driven; Rote counting of employee contribution through numerical ratings; Formal; Annual, Semi- Annual, Infrequent Feedback; Strict Distribution Rules/ Forced Ranking, Highly Individually Competitive; Focus on Past Performance Goals only; Reward through annual increase and bonus; Focus is largely on Past Performance.

過去の実績評価に焦点

Level 2: Heavily HR Driven; Quantitative and Qualitative ways to evaluate employee contribution through numerical ratings; Formal; Annual, Semi- Annual, Infrequent Feedback; Highly Individually Competitive; Focus on Performance Goals and Organizational Values; **No Forced Ranking**; Reward through annual increase and bonus; Focus is largely on Past Performance.

実績・価値観中心の年一評価だが、矯正のランキングは廃止

年一評価から、四半期、月別評価に

レーティング全廃、行動評価が中心、全面的な多面評価によるチームボーナス、日頃から評価する仕組みを構築

Level 3: HR led, but Manager owned (Managers use HR tools by the book); Quantitative and Qualitative ways to evaluate employee contribution through numerical ratings; Formal; Annual, Semi- Annual, **Quarterly, Monthly** Feedback; Highly Individually Competitive; Focus on Performance Goals and Organizational Values; No Forced Ranking; Reward through annual increase, bonus and **formal recognition program used by managers including sporadic bonuses, recognitions and rewards**. Focus is largely on Past Performance.

Level 5: Collaborative Ownership; Various ways to evaluate employee contribution, **No Ratings or Action Rating are used**; Informal feedback process; Feedback is ongoingly given (Transparent Rewards are group based in addition to individually based; COLA annual increase; Reward through project, Immediate contribution bonuses to individuals or groups Focus is equally placed on Performance Goals and organizational Values. Formal Recognition program includes feedback from everyone: managers, employees, peers, direct reports, etc; Feedback is given from multiple sources: 360; Focus is largely on Development for the Future. Goals are reviewed and potentially regularly.

将来への人材開発に焦点

Level 4: **Collaborative Feedback**; Quantitative and Qualitative ways to evaluate employee contribution through Action Ratings, **Informal feedback process**; Feedback is regularly given (at least weekly); Rewards are group based in addition to individually based; COLA annual increase; Reward through project, Immediate contribution bonuses to individuals or groups; Focus is equally placed on Performance Goals and organizational Values. Formal Recognition program includes feedback from everyone: managers, employees, peers, direct reports, etc; Feedback is given from multiple sources: Manager, Direct Reports, Peers, Customers; Focus is largely on Development for the Future. Goals are reviewed and potentially adjusted at least monthly.

フィードバック強化、個人とチームへの貢献度によるボーナス、多面評価、**月例評価**、将来への人材開発に焦点

page

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

ミレニアル世代には、将来のビジネス、社会貢献等、色々な形で、報奨を与えると効果的

Some Good Ideas for Rewards

迅速かつ、多くの機会で、社員には、ご褒美を与えよ。

Reward employees Often and Immediately

Customize rewards as much as possible

色々な理由をつくって、ご褒美をあげよ。

直接、金銭的なご褒美をするより、ボランティアとか、生涯にわたる、或いは生活と仕事に関するものが良い。

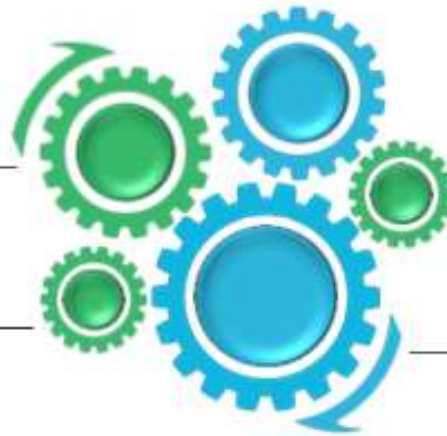
Expand rewards beyond monetary rewards – including volunteer time, lifestyle wards, work-life options, time with senior leadership, high profile work assignments , catalogues

Public Reward Programs empower employees to ensure that they get more recognition

CSR関連等の地域社会に貢献する理由も効果的（PTO等）

Offer rewards to employees who show great potential with your organization

将来のビジネスに貢献したとの理由は最高の報奨になる



業績を伸ばすには、タレントを育て、 成長する機会を提供する仕組みがあるかが鍵！

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



3領域を一体的にとらえ、より効果的なものを選択して有効にできるようにするトータル・リワードの考え方

	名称	概要
報 奨 金 (Compensation)	基本給(Base pay)	給与の基本となる給与（時間給、年給等）
	年功給(Merit pay)	従業員の実務経験、パフォーマンスに応じて支給される給与
	インセンティブ(Incentive)	従業員の実績に応じて、支給されるボーナス等
	職務給(Promotions)	職務の変更によるベースアップ
	ベースアップ(Pay Increases)	組織内での勤労年数によるベースアップ
ベ ネ フ ィ ット (Benefit)	福利厚生(Health and welfare)	障害、病気に関連する福利厚生費用の支払い
	休暇買い上げ(Paid time off)	休暇日を買取る制度
	退職金(Retirement)	勤続年数に基づき支払われる退職金
人 材 開 発 (Personal Growth)	トレーニング(Training)	OJT 及び Off JTによるスキル開発
	キャリア開発 (Career development)	業務内で、キャリア意識を引き出し、やる気を高め、実績づくりに協力すること（On the Job Coaching & Mentoring）
	パフォーマンス・マネジメント (Performance management)	スキル向上のため、目標を設定し、その都度、フィードバックをして、意識を高めるマネジメント手法

これからは、タレントを育てる トータル・リワードの仕組みがあるかが鍵に！

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
- Recognize employees for their expertise - Aim to move to mid 1.0 comp ratio over time based on performance and results	- Reward employees for their contributions to the company's results during the prior performance period - Rewards differentiated based on results and contributions	- Used to retain those with unique capabilities that will take us into the future - Fixed minimum number of shares per person
Key Changes		
- Focus on position in range - Consider market movement and proficiency	- Less formulaic - Greater discretion given to managers	- Only Directors and above make stock recommendations - No recommendations below guideline MIN
Guidance		
- Larger increases go to: ✓ Employees performing well but paid low ✓ Employees consistently exceeding expectations ✓ Employees needing a market adjustment - Smaller increases go to: ✓ Employees in upper quartiles ✓ Employees meeting expectations but not the top performers on the team	- Significantly differentiate for highest performing employees - Consider no bonus for significant underperformers	- Stock grants are intended to retain individuals with skills critical to the future of the organization. ✓ Thought leaders/innovators ✓ Difficult to replace talent ✓ Future leaders
■ 貢献度（結果＋行動）＋スキル＋役割により、専門性を認める。 ■ 良い仕事ができる機会と地位を提供	■ 貢献度（結果と行動）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	■ 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

Top talentの採用と定着のための ベネフィット戦略

>>> Innovative Strategic Benefits Practices to
Recruit and Retain Top Talent

SHRM2016
JUNE 19-22
ANNUAL CONFERENCE & EXPOSITION
#SHRM16

What innovative strategic benefits practices is your organization
engaging in to recruit and/or retain top talent?

Employees earn time off for
community
service/volunteering

地域貢献やボラ
ンティア活動に
対して、有給時
間を提供

Option to purchase
additional PTO

有給休暇や奉仕
活動に対して、
金銭的補填を支
給

Post benefits package
publicly, including a tool that
shows job candidates the
dollar value of each benefit
offered.

ベネフィット パケ
ージを他の人に提供する

無休パートには、
4時間の休暇

Hourly workers earn an
additional four hours of
vacation for each month
of perfect attendance.

Conduct "stay" interviews to
determine what motivates
highly talented and skilled
employees to stay with their
organization

これからも会社にいるかどうかを調査し、
優秀な人材には、モチベーションを提供

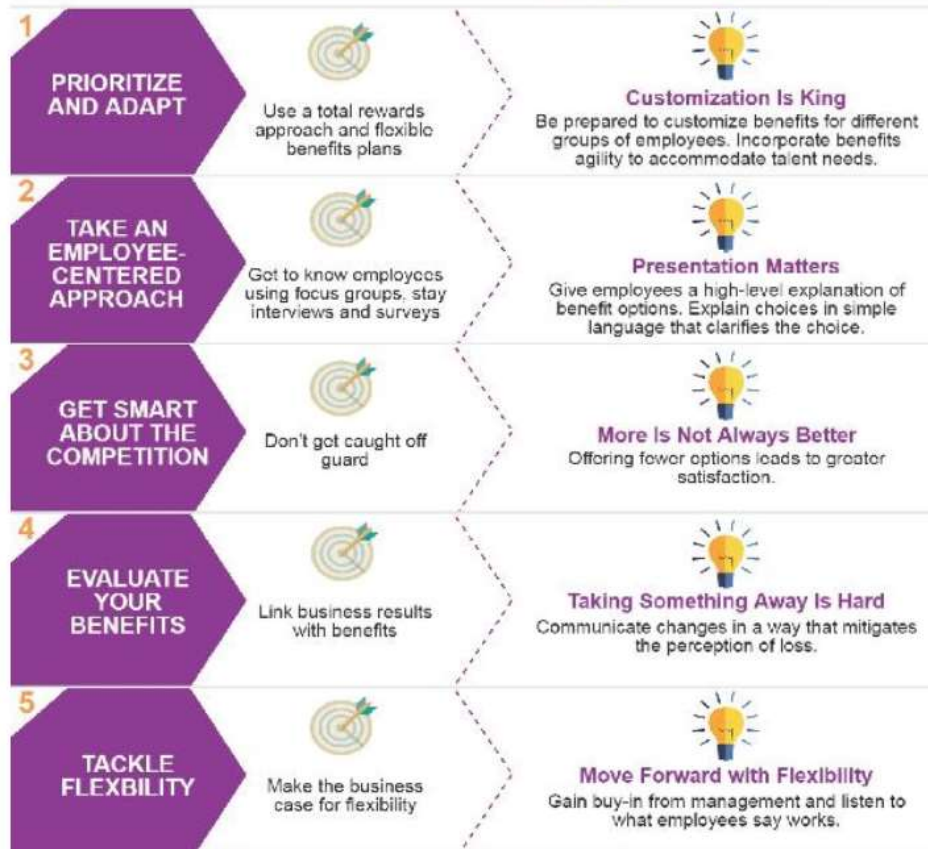
Only time worked is tracked.
Minimum number of hours
required to be worked each
quarter – employees balance
their work and personal life.

四半期毎に、勤務時間と私
生活の時間の記録をする

職場で喜ばれるベネフィットとは？

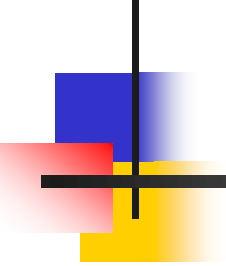
Why be strategic with benefits?

- The war for talent is intensifying
- Benefits make up $\frac{1}{3}$ of labor costs
- Benefits are important to employees



戦略的ベネフィットとは？
優秀人財の採用、定着でも有利な
会社独自のものを開発せよ！

1. 優先順位をつけて柔軟に導入せよ
2. 従業員中心のアプローチをとれ
 - フォーカス・グループも活用して、従業員の考えを取り込め
3. 競合関係をうまく使え
 - 最低年一度、市場データの活用、
4. 現在のベネフィットの使用状況を分析せよ
 - 業績とベネフィットをリンクせよ
5. 柔軟に対処せよ
 - 経営層とも親しくし、従業員の意見もよく聞いて、取り込め



2. グローバルHCMのトレンドと日本企業の人財マネジメントが目指すべき姿とは！

- グローバル ヒューマン キャピタル トrendの変遷事例
- 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？
- 日本企業が学ぶべき人財マネジメントの姿とは？
- 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

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

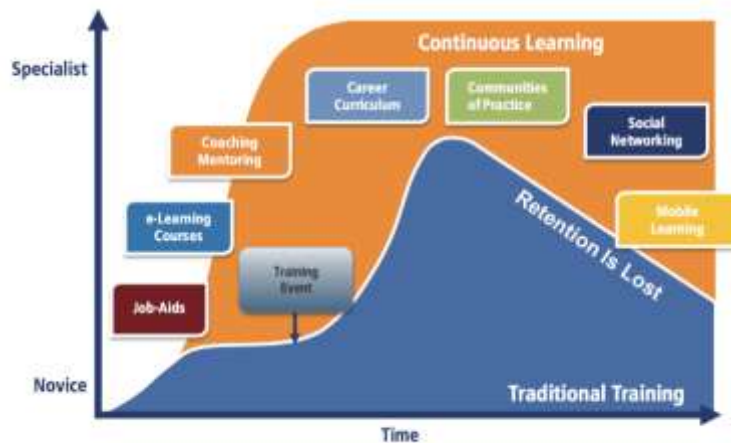
パフォーマンス マネジメント

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
目標の設定と評価は、年に1度実施	Performance appraisal 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

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

レベル1：イベント的な人材育成

OJTや仕事の生産性向上

社内での育成方針が明確でなく、
組織的に行う発想がないレベル

レベル2：訓練と人材開発の充実化

組織的に訓練計画に基づき実施

社内大学が誕生

レベル3：タレントとパフォーマンス改善

社内のパフォーマンス・
コンサルの登場

タレント・マネジメント
の仕組みづくり

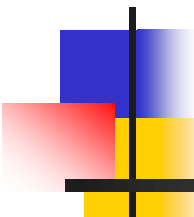
レベル4：全社的、継続的な能力開発

CLOが中心となり、
組織的に推進

タレント開発報告指針TDRPも
導入して、迅速に決断し、
戦略的計画を実現する

よくあるイベント型人事考課と 最新型のパフォーマンス・レビューの違い

よくあるイベント型人事考課	本来あるべき最新型パフォーマンス・レビュー
人事からの求めに応じて、人事の求める期日までに、終了して報告しなければならない年に一度の定例行事。	効果的なパフォーマンス・マネジメントを実施するには、欠かせない重要なプロセスとして、 日常業務の一貫として実施 するもの。
上長からの結果報告が中心の 一方向の伝達 式で行なわれていることが多い。	双方向コミュニケーション が原則で、まず担当者からの状況報告を聞き、上長からもフィードバックするもの。
上長からの評価結果の伝達は、 事前の予告なし に行い、「ときめき」と「落胆」の両極端の現象が展開される。	日頃からの課題とその改善計画の実施状況をまとめる機会 であり、期間内に達成出来なかったものは、期間を延長してでも、実施すべきなのか、新規一転して、新たな挑戦を行うかを話しあう機会になる。
上長からのコメントには、 過去の行動、結果 に焦点をあて、 努力度、行動特性、上長の印象 に関するコメントが多く含まれる。	事実とデータに基づく、 パフォーマンス（結果＋経過）に焦点 が置かれ、過去に実現できなかったことは、 これからどう改善 できるのか、その 意欲と可能性 を話す機会にする。
昇給はあるのか、昇格はあるのか、人事異動 があるのかに焦点をあてる傾向。	業績（パフォーマンス）だけでなく、 個人の成長、将来伸ばしたい能力、挑戦する意欲 を話し合う機会・
面談後は、 いやな時間がやっと終わった との印象をもつことが多い。	貴重で価値ある話しが出来たと言う「 満足感 」と、これから「 頑張るぞ 」と言う気持ちを引き出せたかが課題。
人事に提出する書類を完成するのが優先で、 事務的な対応 が多い。	将来の指導のこつをつかみ、育てたい潜在能力を引き出せれば、 将来の活躍の場づくりに役立つ 大変意義ある時間になる。



タレント開発としての投資価値があるかを示せ！

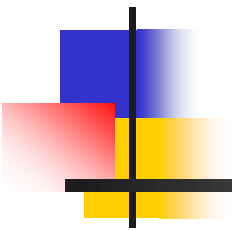
タレントの成長、パフォーマンスの改善、業績への貢献度を示せ！

- 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。



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. 従業員の大半を占めるミレニアル世代が働き易い職場環境を整備し、5世代が協働する職場を！
 - 上から目線の評価から、将来志向のフィードバックやコーチングが日常的に行なわれる職場に転換
 - 更に、仲間同志でのConstant feedbackを強化し、Teamwork重視の職場風土を醸成
2. グーグルの人事評価改革を参考に、マネジャーの意識改革と同僚との協働を実現
 - 測定の容易なOKR手法、目標を仲間と共有し、People analyticsのデータを活用して判断
 - 「報酬」と「人材育成」の評価は分ける、「業績評価」と「昇格評価」も分ける
 - 定期的にマネジャーに対するメンバーによるUFSを実施し、その結果を公表し、改善を進める
3. 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ますか？（Diversity& Inclusionを重視し、地域社会と共存）
4. 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？（PTOや幅の広いTotal Rewardの仕組みを導入）
5. 幅の広いTotal Rewardの考え方を導入して、従来の業績中心のPay for performanceを更に効果の高いものに進化させたか？
6. 最新のパフォーマンス・マネジメントにも、熟成モデルがあり、更に高いレベルにアップする努力をしていますか？
7. また、タレント開発にも、6段階があり、更に高い段階への進化への努力をしていますか（次回の研究会で詳細を考えます）



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！

(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 される様になった
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

次回の戦略的人材マネジメント研究会予定

- 第54回 戦略的人材マネジメント研究会
日程：2017年11月18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 第二弾
 - 主に、SHRM eLearning Library研究の成果発表を希望する方
 - 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：毎月開催
- 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 9月30日（土）：第21回SHRMコンピテンシー研究会
 - 2017年 10月14日（土）：第22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.jpfrontline.com>