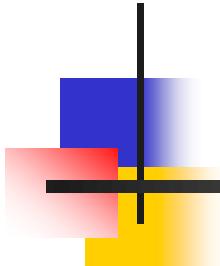
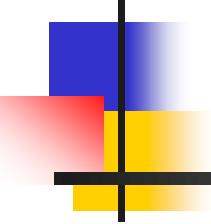


第54回
日本人材マネジメント協会 JSHRM
戦略的人材マネジメント研究会



グローバル人財マネジメントのゆくえと
SHRM e-learning Library 視聴報告会

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11月18日（土）

戦略的人材マネジメント研究会のアジェンダ

15:00-15:20 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 SHRM e-learning Libraryの総合分析から、何を学んだのか？

Evidence-based HR、ミレニアル・Z世代の特性と対策、エンゲージメント対策
とタレントマネジメント、タレント開発6段階説 他

報告者：JSHRM執行役員 石川 洋（株式会社スマートビジョン）

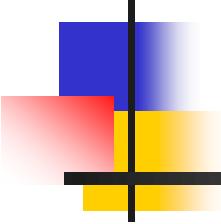
Future of HR and Work、5つのグローバルトレンド、世代のシフトとは？

報告者：SHRM SCP HRプロ 松下 尚史（日本初のSHRM SCP取得者）

17:30-18:00 自由討議：これからの人材マネジメントのあるべき姿

18:00-18:10 今後の予定





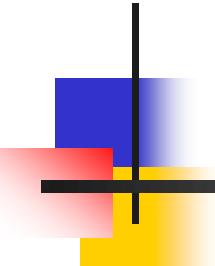
今日のアジェンダ(石川報告分のみ)

1. SHRM e-learning library とは？

- SHRM e-learning libraryの主な対象者
- 注目のセッション
 - **Engaging** the workforce of the future (SHRM2017)
 - Building the ROI that **employee engagement** drives business results (SHRM2017)
 - **Money ball** for the talent function (SHRM2017)
 - **Executive succession planning** (SHRM2017)
 - The **Future of talent development** (TM2017)
 - The **innovator**: The employee you most need (SHRM2017)
 - Get on the road to a **successful mentoring program** (TM2017)
 - **Influencing others**: 8 steps to get results (SHRM2017)
 - Top 10 **workplace trends** for 2017 (SHRM2017)
 - Building a **world class HR organization** (SHRM2017)
 - **HR metrics** that matter, Learn to drive **sustainable Business process** (SHRM2017)
 - **Big data** in employment (SHRM2017)
 - **People analytics** at **Google** (Google, YouTube)
 - Make a HR strategic weapon, **Evidence-based HR** (SHRM2017)

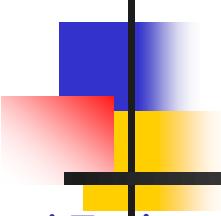
2. 日本企業のグローバル人財マネジメントが目指すべき姿とは？

- 日本企業が学ぶべき、これからの人財マネジメントとは？
- 当社の推進する人財マネジメント支援サービスの基本7方針



1. SHRM e-learning library で学べるものとは？

- SHRM Annual Conference & Exposition JUNE 2017
- SHRM Employment Law & Legislative Conference MARCH 2017
- SHRM Talent Management Conference & Exposition APRIL 2017
- SHRM Diversity & Inclusion Conference & Exposition OCTOBER 2017
- SHRM Live2017 (SHRMのWebinar)
他、過去5年間、計500セッションを収録



SHRM e-learning libraryの選択の特徴

1. 視聴可能対象者：コンファレンスに参加出来なかった会員にも拡大

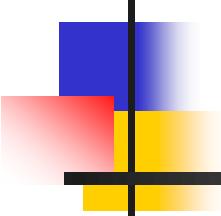
- SHRM Certification認定者、HRCI認定者の更新用として必要なもの
- まだ、SHRMコンファレンスに参加していない潜在顧客へのサービスにもなる

2. SHRM e-learning Libraryの収録範囲

- 本格的にはSHRM2016年次総会から収録開始
- SHRM年次総会が中心で、TMやEmploymentコンファレンスは付け足し
- SHRM2013/2014/2015は、多少のセッションが含まれている。
- 基調講演は含まれていない
- 毎年非常に似た発表をする人には、最新版のものを割愛している
- SHRMの他のコンファレンスで同様の発表をしている場合、これも割愛している

3. 収録方法とクイズへの回答方法

- メガ・セッションは、映像も含めて、収録しているが、その他は、スライドと音声のみ
- セッション中の映像デモは、そのまま見ることが可能。
- クイズに答えて、60%以上正解で、単位がもらえるので、認定の更新に使える。
- 一度で、合格できなくても、どこが間違っていたかの確認は可能で、何回か挑戦することで、100%正解は可能。最大試行回数は、10回。
- 配布資料をきちんと見ていれば、回答できるレベルなので、挑戦すると良い。

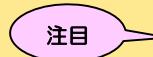


人事総務必携15項目による分類

1. **Strategic Business Partners/Strategic Business Leader**
2. **Generation** and **genders** issues
3. **Engagement, Motivation, Recognition**
4. **Performance management, Performance review, Feedback**
5. **Talent management**, Talent acquisition, **Employment Branding**
6. **Total rewards, Compensation, Benefit, Incentive**
7. **Innovation, Culture, Change**
8. **Leadership, Team work , Team player**
9. **Learning & Development**, Training, **Career development**
10. **Workflow management, Personal & Business issue, Influence**
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. 経営幹部になるための鉄則、進化系の**HR**、**new HR trends**

SHRM e-learning library 注目のセッション（1）

Strategic Business Partner, Strategic Business Leader

時期	タイトル	発表者	概要
SHRM2017 L	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、
SHRM2017 L	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。
SHRM2017	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。
SHRM2017 L	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
SHRM2017	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しることができます。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	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？
SHRM2017 	Make HR a Strategic Weapon for Your Organization: An Evidence-Based Approach to HR	David Almeda, Vice president, Kronos Inc. Kristein Brown, Kronos Inc.	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ます。
SHRM2016 L	How workplace culture can drive Business results?	David Almeda, VP, Kronos Inc.	Workplace culture が如何に、企業の成功に欠かせないのか、従業員エンゲージメントとの関連を検証するセッション。これも戦略的取組になる。

SHRM e-learning library 注目のセッション（2）

Generation and Gender issues

時期	タイトル	発表者	概要
SHRM2017 L	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こう。
SHRM2017 L	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、同滞歎すべきかを考えるセッションです。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	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、どう対処すべきかを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が実施され、成果を納めた。
SHRM2017 SHRM2016 L	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。
SHRM2017 L	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
SHRM2017 L	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を考えます。
SHRM2017 L	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。

若い世代の要望にあった待遇や より柔軟な職場環境が、一層重要な時代！

financial and work/life balance stressors play large role

少子化の影響で教育費が上昇、
そのしわ寄せが若い世代に顕著に現れている

将来不安から、節約志向になり、給与やキャリアを得るために職場の柔軟性が重要に



75% of Millennials report that money is a somewhat/very significant source of stress¹

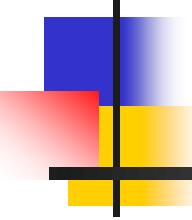
75% of Millennials report work as a significant stress in their lives¹

79% of Gen Z worry about debt²

72% of Gen Z worry about getting a job²

奨学金の返済義務のストレス増大

"Stress" was named as biggest obstacle that could get in the way of work performance for both generations (37% Gen Z; 39% Millennials)



自己解決能力が不足ぎみの新世代には、積極的な支援策を講じないと離職の危険が伴う

generation stress

ミレニアル世代は、ストレスを自分で解消するのが難しくなっている

Millennials experience more stress and are less able to manage it than any other generation

58%以上のZ世代は、自分の将来を心配している

58% of Gen Z are either somewhat or very worried about the future

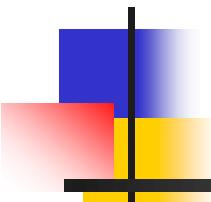


Z世代／ミレニアル世代の30%近くは、 2-4年以内に転職する可能性が高い！

but, those who
do work for
you, will bring
more loyalty
back to the
workplace

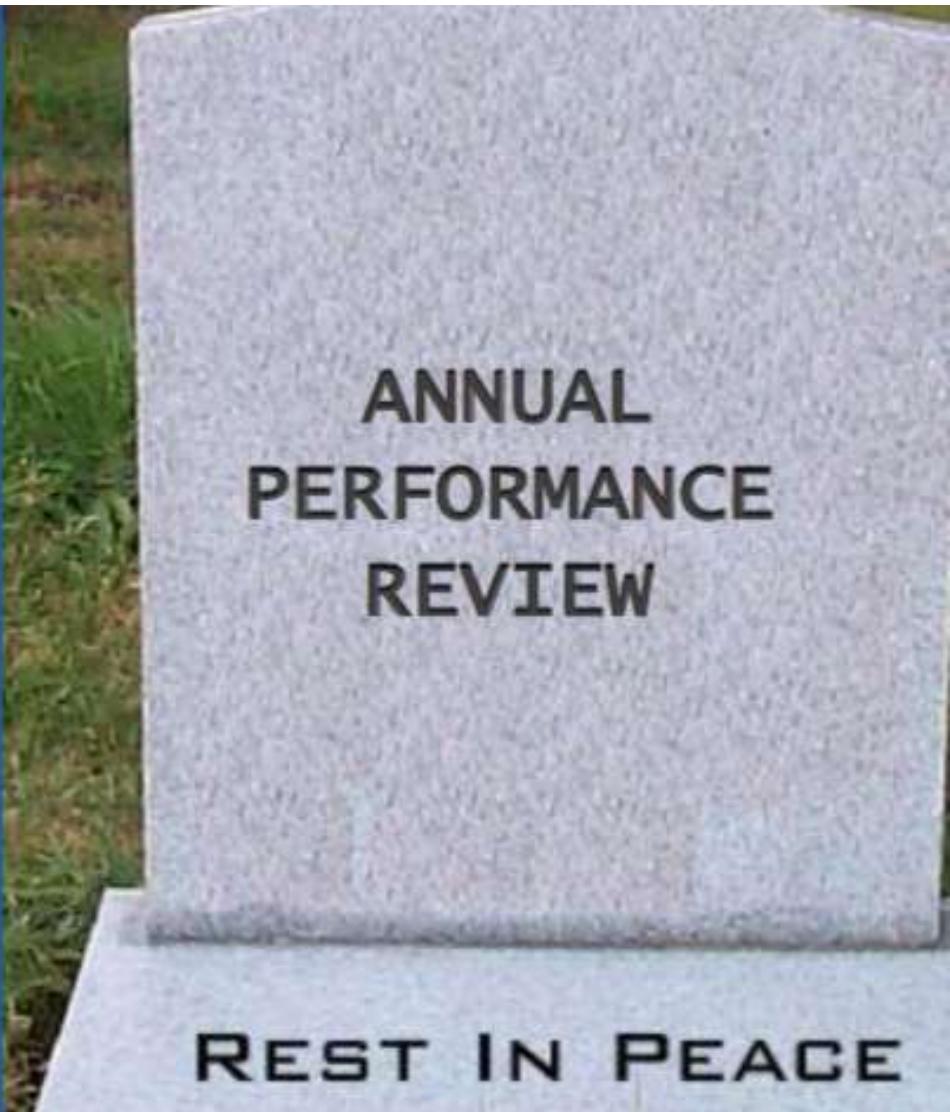


**29% of Gen Z and 25% of Millennials expect to work
at their current company between 2-4 years**



これから世代は、評価ではなく、
日頃のフィードバックを求めている

How Often Gen Z and Millennial Workers Prefer Feedback from Their Manager



Digital natives のZ世代には、「技術」という優れた第五の能力がある

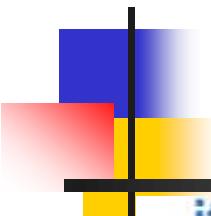
Gen Z - digital natives

**technology is their
fifth sense**

臭力の替わりに、
Digital Nativesとしての
優れた才能が光るZ世代



53% of 16-22 year olds would rather give up
their sense of smell than an essential tech item
(most often laptop or phone).



これからは、オンラインに参加せねば、 存在を認められなくなる！

if you are not online, you do not exist.

**LinkedIn adds 2 new
members, EVERY SECOND!**

There are 40 million students
and recent college graduates
on LinkedIn.



8 TRILLION text
messages sent,
PER YEAR!

The number of **twitter**
users grew to 328 million,
sending out 500 million
Tweets per day!



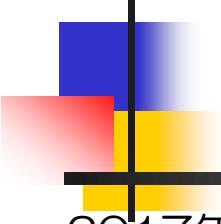
300 Hours of Video are
uploaded to YouTube
EVERY MINUTE.



Instagram has 500 million users,
receives **4.2 BILLION** likes per
day and shares 95 million
photos/videos daily.

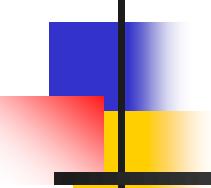


More than **400 million** Snapchat stories are
created per day. It would take you **10 years** to view all
of the photos shared on Snapchat in the last hour.



まとめ：Z/Y世代の特性とその対策

- 2017年には、ミレニアル世代の1/4がマネジメントの役割を果たすことになるが、**個人的／感情的スキル(EIスキル)**が欠如していると言われる
 - コンフリクト対策、交渉、世代の違う人との対処方法等のマネジメント力が不足、
- グローバル感覚がすぐれ、2020年には、欧米諸国より、中国／インド／ロシアに関心を示す
 - Z世代は、多様な意見を取り入れ、社会の変動に敏感、テロを懸念し、世界の変革に興味を示す
- **鋭い技術感覚**が、彼らの五感として備わる様に（嗅覚より、優れた技術感覚）
 - これを理解できないマネジャー世代との意識の食い違いが拡大する
- 上司からの情報より、SMSを通して、仕事仲間とのやりとりや協力関係を重視
- 年一の評価より、**マネジャーやメンターとの日頃からのフィードバック**を求める傾向
 - 上から目線の人事評価から、人材育成を目指した**タレント・レビュー**に転換
 - **職場での協働環境を構築できた企業が勝ち組**になる時代
- 46%のZ世代は、**自分の奨学金が返せるかどうか**が心配
- 2020年から始まる職場での**Collaboration革命の主役**は、Z世代に！
 - 日本の働き方改革の多くは、残業の削減だが、欧米企業での働き方改革は、社内外での働き方であり、最新のIT環境の整備に裏打ちされて、社員に拘らないUberizationの動きも含めた改革を目指している
 - 従い、オンラインコミュニケーションになじまない経営幹部やマネジャーは、取り残されることに
- ミレニアル世代(25%)、Z世代(29%)は、**2~4年で転職する可能性**が高い
 - **メンタリングプログラム**や**タレント・マネジメント**の必要性が更に高まる



SHRM e-learning library 注目のセッション (3) Engagement, Motivation, Recognition

時期	タイトル	発表者	概要
SHRM2017 L	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
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	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です。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	Simple Truths of Appreciation and Recognition : Low-Cost or No-Cost Ideas to Keep Employees Engaged	Barbara Glanz, CSP, CPAE, President, 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。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	Building the for ROI that Employee Engagement drives business results	Bob Kelleher, The Employee Engagement Group	従業員エンゲージメントの専門家が、エンゲージメントを改善することで、結果に結びついた事例を紹介する注目のセッション。
SHRM2015 L	Who should be accountable for engagement & retention?	Dick Finnegan C-suite Analytics	エンゲージメントとリテンションを高めるため何をすべきかという調査に基づき、報告するものです。また、離職率の金銭的な価値がどれだけあるか示したものもあります。
TM2017 L	Components of engagement How to cultivate a culture of employee engagement	Mary Gormandy White, M.A. SHRM-SCP MTI Business solution	本セッションを受けると、エンゲージメントと企業風土の関係性を考え、これを引き出すためのリーダーシップやマネジメントとの関係性を考えます。

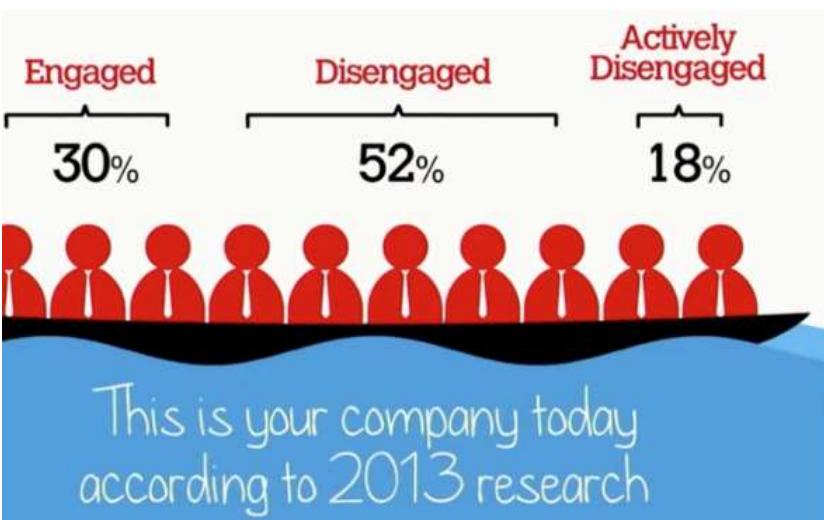
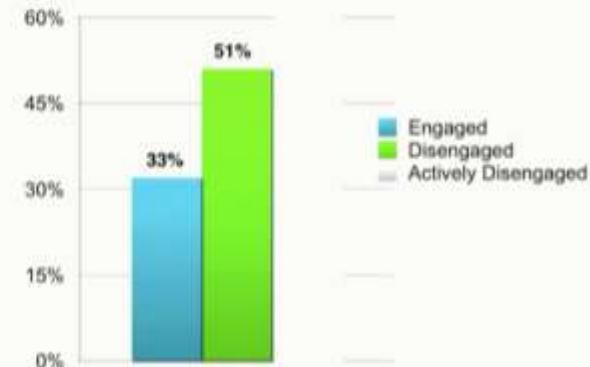
エンゲージメントとは、従業員の可能性を解き放つて、高いパフォーマンスに引き上げる支援をすること

Engagement is defined as...

*"Unlocking Employee Potential
to Drive High Performance"*



State of the Workforce Report



**45% of your
employees plan to
be looking for a new
job (outside your
organization) over
the next year.**

SHRM's 2016 Employee Job Satisfaction and Engagement Research Report



自己満足ではなく、組織を成功に導けるかが鍵だ！ その鍵を握るのは、マネジャーだ！



87% of C-Suite executives recognize that disengaged employees are among the biggest threats to their businesses



BAD MANAGERS
are creating active disengagement costing the U.S. alone an estimated
\$450 BILLION
annually

エンゲージメントを高める2つのドライバー

Two Key Drivers

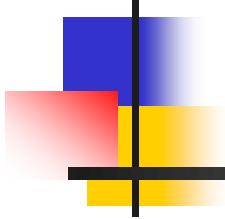


- **同情を示す時のポイント**
 - 相手的好奇心や情熱に同情せよ
 - 好奇心と情熱のある人材を雇え
 - ソフトスキル開発に焦点をあてて育てよ
 - 勉強会、インフォーマルな議論の場をつくる

Case Study

A screenshot of the Glassdoor website. At the top, there's a navigation bar with links for Jobs, Companies, Salaries, and Interviews, along with a search bar. Below the navigation, there's a video player showing a woman in an office setting. A large red speech bubble is overlaid on the screen, containing the quote: "*“Empathy is the most essential quality for a successful career”*". Below the quote, it says "Bob Bechek, Managing Director at Bain & Co 99% Approval Ranking and #1 rated Chief Executive on glassdoor.com". At the bottom of the screenshot, there's a rating of 4.6 stars.

- **説明責任のポイント**
 - 仕事の優先順位を明確にせよ
 - 自分のパフォーマンスを話す機会をキチンと持つこと
 - どんなタイプの質問にも対応できる準備をする



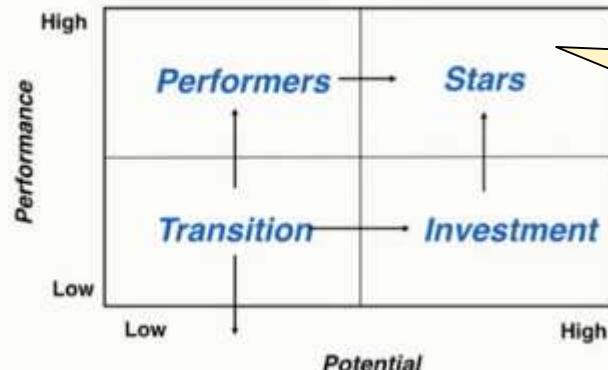
良きマネジャー／メンターの存在が鍵に！

- エンゲージメントを高めるためにリーダーがなすべきことは？
 - 将来の明確ビジョンを示せ
 - 組織での信頼を構築せよ
 - 従業員を決定に関与させよ
 - 会社の価値観（バリュー）へのコミットメントを引出せ
 - スタッフへのフィードバックを日頃からキチンと行え
- エンゲージメントの意識を高める基本事項
 - 従業員のゴールと業務上の優先順位の整合性をとれ
 - 従業員のキャリアパスに焦点を絞って、人材開発の機会をつくれ
 - 組織のコア・バリューと基本的な使命を知らしめよ
 - 会社との相互のコミュニケーションと協働関係を改善せよ

*Disengaged managers
are **3 times** more likely
to have disengaged
employees**

エンゲージメント対策の一貫としての タレント・マネジメント

The 4 Box Assessment



特に、2-3年で転職を考えている優秀若手人材が多い現実から、新たな挑戦の機会を提供しないと人材を失う可能性が高い！

The 9 Box Assessment



マッキンゼーで使われる9Boxでは、緑色の人材は、**Star**と呼ばれ、より挑戦的な機会を提供するプログラムを提供するのが得策と考えています。これは、**タレント・マネジメント**と呼ばれ、エンゲージメント対策の一貫でもあります。

SHRM e-learning library 注目のセッション(4)

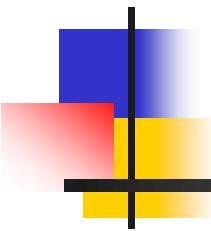
Performance management, Performance review, feedback

時期	タイトル	発表者	概要
SHRM2017 L	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
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	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試みを紹介する。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	Ditch the Performance Evaluation Tool? Let's Talk Leading Instead of Managing Performance	Lepora Menefee, SHRM-SCP, Senior director, Talent Management, NextGen	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。
SHRM2016 L	Performance Conversations: Synaptics Approach to Simplified, Ratingless Performance Management	Edie Goldberg, Ph.D., President & founder, E. L. Goldberg & Associates Karen Gaydon, Chief human resources officer, Synaptics Inc.	シナプティクスの活用 による、簡単でレーティングが不要なパフォーマンスマネジメント手法を紹介。アジア地域での導入が50%という。
SHRM Live L	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

SHRM e-learning library 注目のセッション (5)

Talent management, Talent Acquisition, Branding

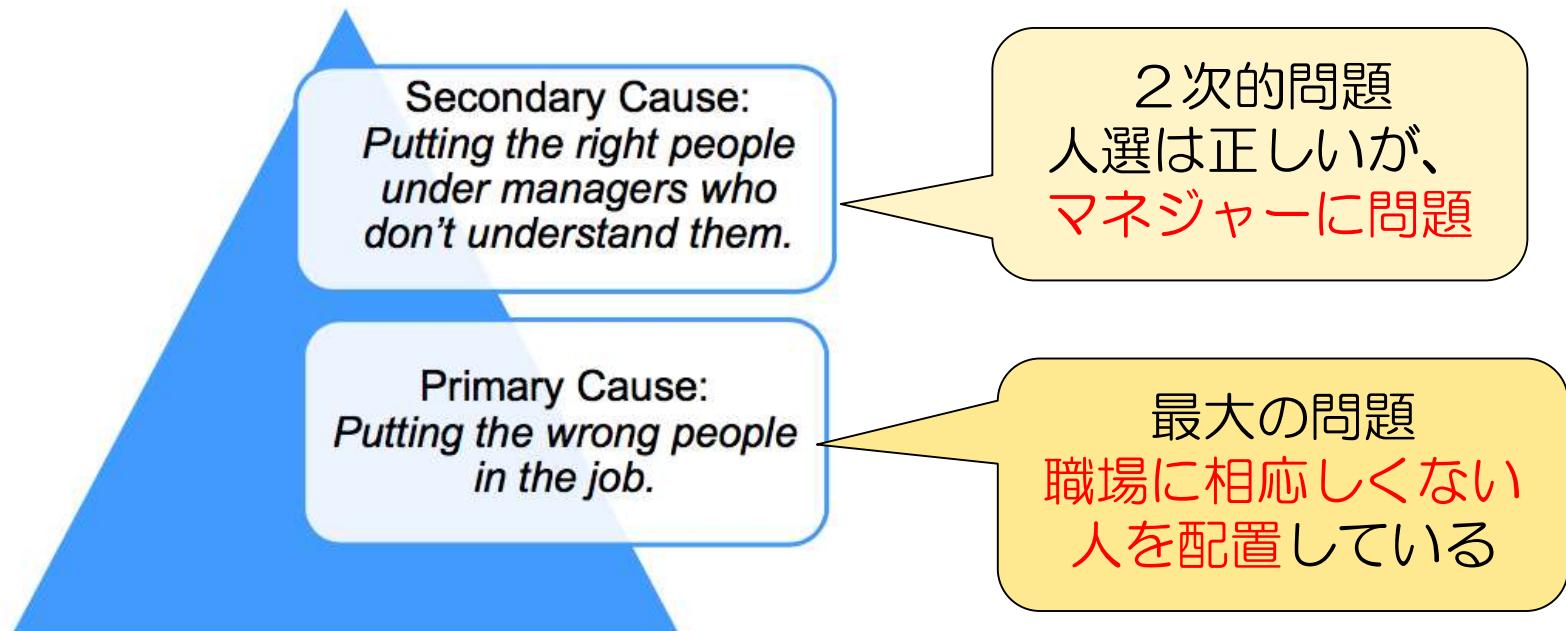
時期	タイトル	発表者	概要
SHRM2017 L	Money Ball for the Talent Function: It's Time to Change Your "Game"	Mark S. Fogel , CEO & co-founder, Human Capital 3.0	野球の人才採用で主流になりつつある手法が、一般企業でも、活用されつつある。全産業で重視された能力は、もはや重視されず、隠れた才能を見出し、それを評価する傾向。さらには、候補者を成功に導く、視点を見つけ出す事が重視されている。
SHRM2017 L	Executive succession planning: Taking the perspective of CEO and Board of Director	M. Terri Hartwell, Easter	APQC 調査では、十分な才能を備えたリーダーは、わずか14%しかいないという。本セッションでは、多くの企業では、どのように後継CEOやBODを選んでいるのか、現在の組織能力をどう分析すべきなのかを考えます。
SHRM2017 L	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財維持手法、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。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	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。
TM2017 L	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。

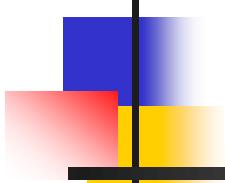


Money ball で学んだこと！ 高離職率と低生産性の最大の原因是？

この2つのうち、どちらの問題なのかを把握してますか？

The Two Causes of Turnover and Low Productivity





従来の採用関連の人財指標では、 「問題点を知る」ことができない



We Measure the Wrong Things and Reward Accordingly

Old

- Time to fill
- Cost per hire (CPH)
- External recruiting costs

New

- Funnel
- Cost to hire (CTH)
- Hiring fee percentage (HFP)
- Retention Ratio (RR)

時間より、採用効率を重視！

給与とそれにより得られた利得の総合分析をする必要がある

Cost to hireと給与の関係を把握する必要がある

離職率より、定着率の把握が重要だ！



We Measure the Wrong Things and Reward Accordingly

What if success was based on passion, savvy, and tenacity?

成功には、情熱、能力、粘り強さが必要だが、これらが念頭におかれているか？

What if we just hired people that are passionate about their work and the industry we serve?

たとえ、情熱的だとしても、やってもらいたい仕事に対する熱意は？

In The Five: Tools to Determine Cultural Fit, there is evidence to this point. Just because someone is talented, does not mean they are the best fit.

例え、才能があっても、企業風土にあつてているかどうか？

これから重視すべき採用の指標とは？

The Funnel

Yield ratio



Cost to Hire

- \$ hourly base salary + benefits (hourly average) x amt of hours worked on a search = cost to hire
- Example:
\$50 hr rate + \$15 hr (benefits) = \$65

$$\begin{array}{r} \times 60 \text{ hrs} \\ \$3900 \end{array}$$

Hiring Fee Percentage

- Cost to hire divided by salary = hiring fee percentage
- Example:

\$3900 cost = .04875 (.05% rounded up)
\$80,000

Retention Ratio (RR)

Recruiter	#1	#2	#3
Jobs Filled Last 12 Months	30	35	30
Employees Retained	27	30	25
Retention Ratio (RR%)	90%	85.7%	83.3%

社長後継者に求められる資質とは？

戦略実行に必要な資質が備わっているか？

ビジネス推進力があるか？

ビジョン、戦略的思考力、先見性、創造性、革新性、決断力

ビジネス関係者と上手くやっていけるのか？

権限委譲、コーチング、育成力、コミットメント引出力、効果的コミュニケーション

自己管理能力が十分あるか？

崇高なる信頼感、安心感、気づきとフィードバック報告力、影響力 他



Executive Success/ Competency Model

Competency mastery necessary to align performance with the culture and values of the organization.

経営幹部の後継者継承モデル 一般的に進められているプロセス事例

Executive Succession Planning Model

VIA
WORKFORCE
PLANNING

1 IDENTIFY KEY ORG &
INDIVIDUAL PROFILES

鍵となる企業・個人のプロファイルを明確にせよ

6 IMPLEMENT INDIVIDUAL
DEVELOPMENT PLANS

IDP（個別開発計
画）を実施する

2 IDENTIFY AND ASSESS
SUCCESSION CANDIDATES

候補者の選定と打診

5 DEVELOP EXECUTIVE
BRIEFING USING
ASSESSMENT DATA

アセスメントデータを
活用して全体的像を！

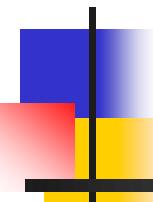
3 PERFORM COMPETENCY
GAP ANALYSIS

ギャップ分析の実施

4 ASSESS DEVELOPMENT
REQUIREMENTS AND
OPPORTUNITIES

人財開発要綱をまと
めて、機会を提供

RECRUIT
EXTERNALLY

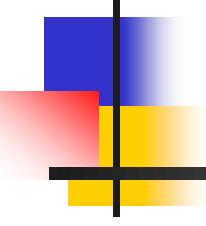


事実と行動検証型のアセスメントを実施

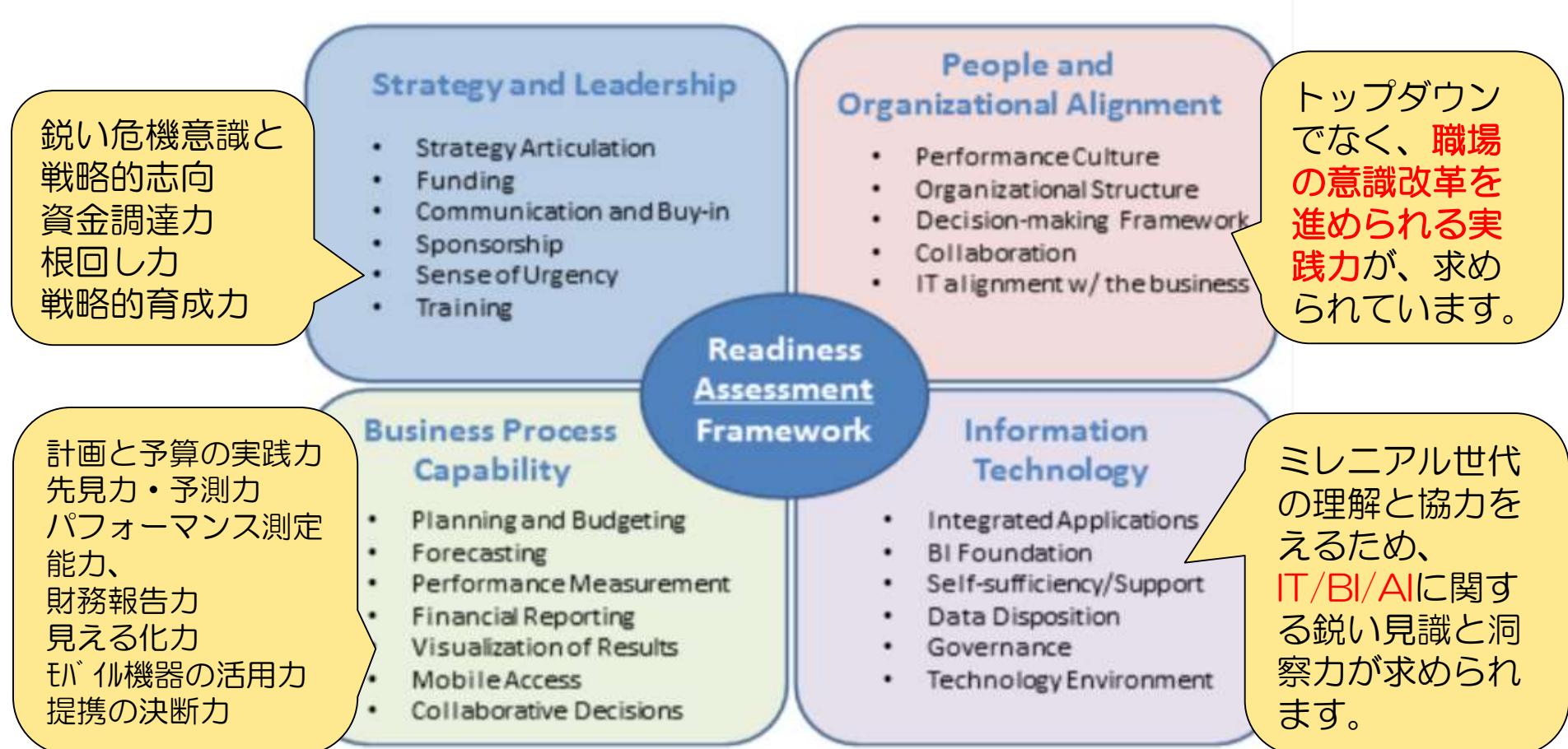
Fact-based assessment process

最終レースを勝ち切るには、一般的に、実施されているアセスメントツールで、自分はどんな状態にあるのかを確認して、改善をすることが最低限必要になります。

SOURCE OF INFORMATION ABOUT CANDIDATES	EXPERIENCE/SKILLS	ABILITY TO EXECUTE	PREDICTOR OF SUCCESS IN FUTURE JOB
	✓ Self-Assessment ✓ Behavioral Interview ✓ Manager Assessment ✓ Birkman Profile (Styles & Preferences) ✓ CCL 360° Survey	✓ EQ-i	✓ Pinsight

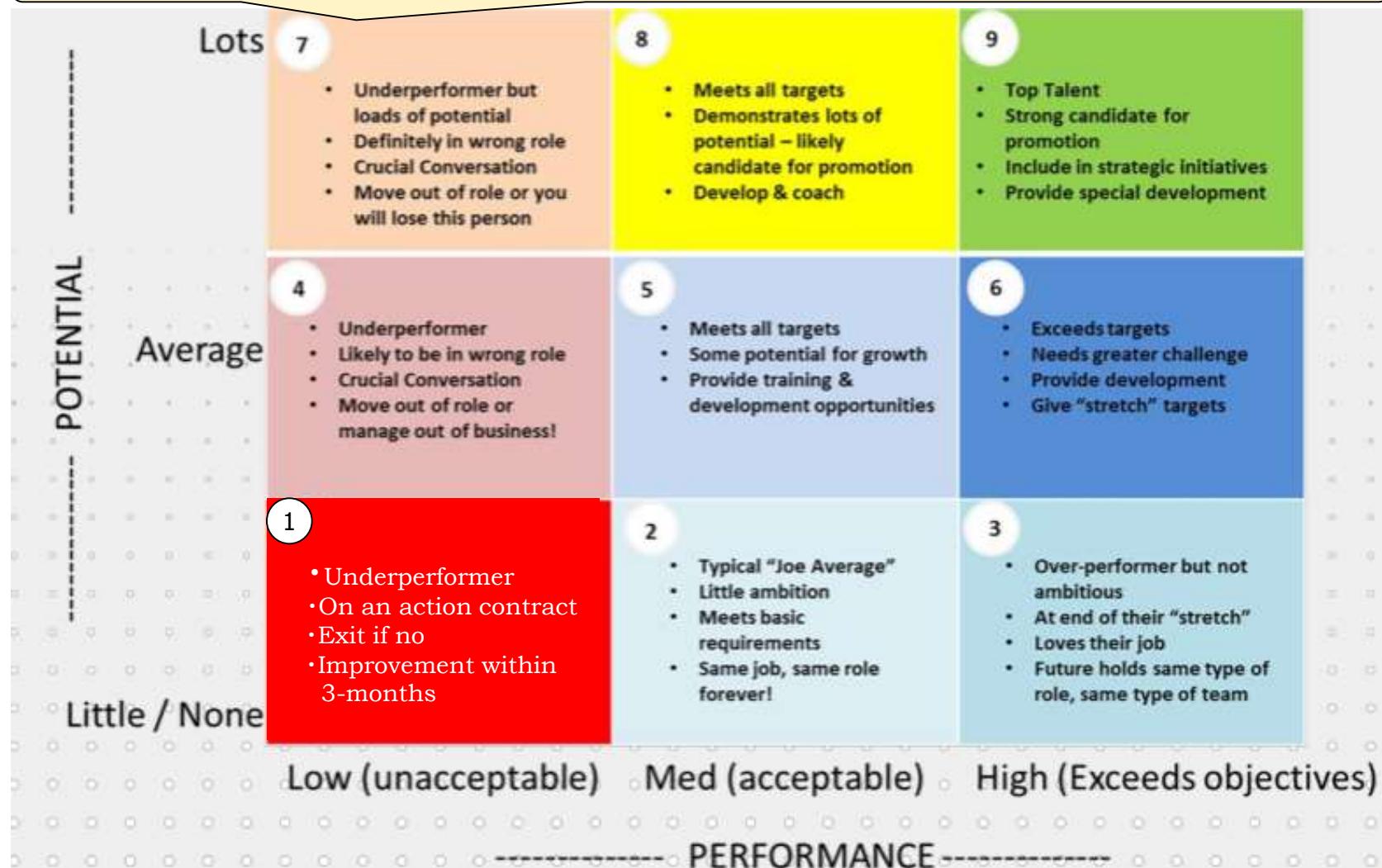


これからの経営幹部に求められる能力 Organization Success Factors事例



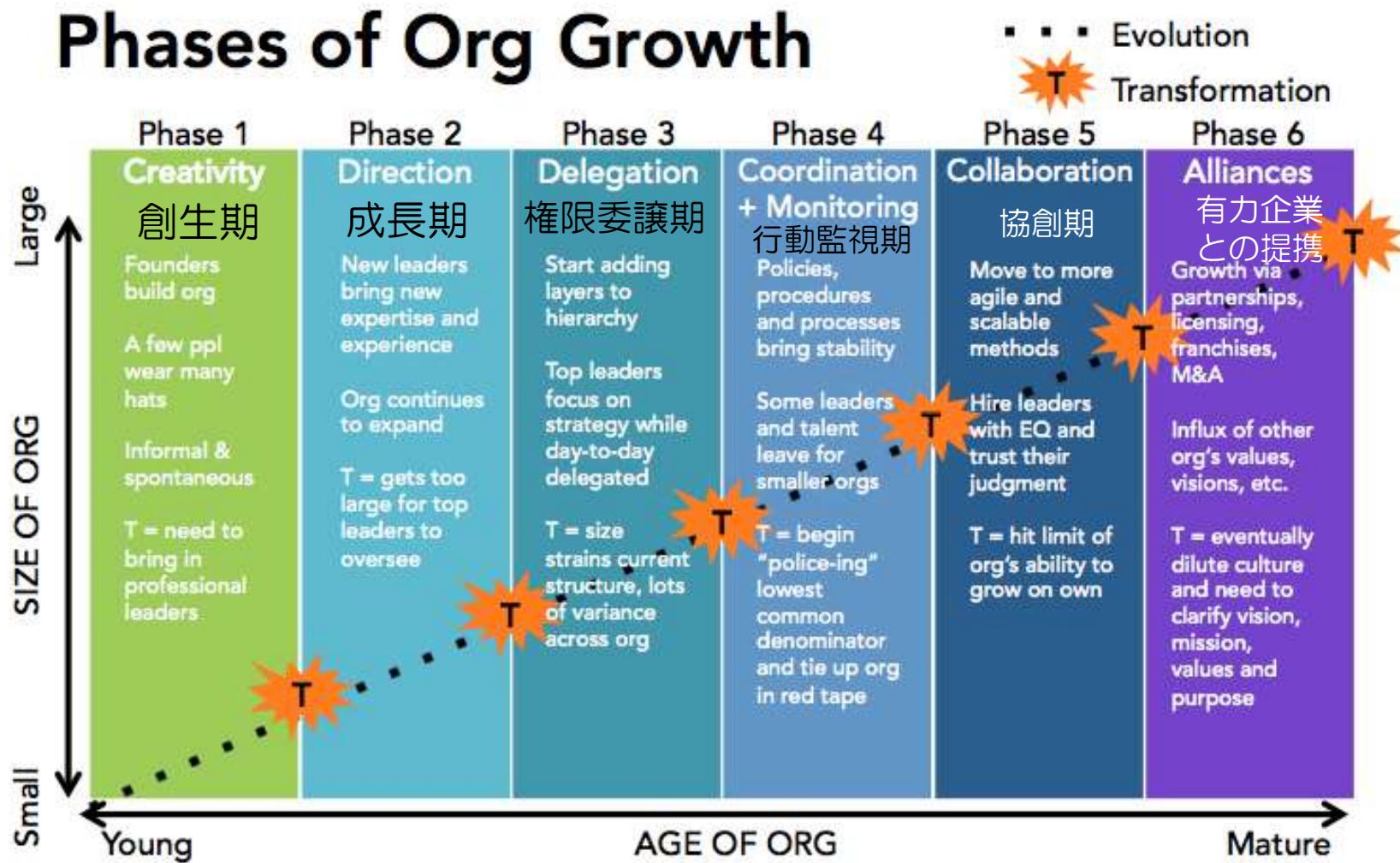
調査報告結果：McKinsey 9 box Grid

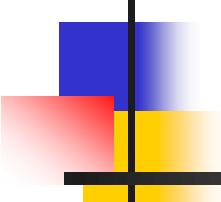
ポイント：タレント マネジメントの重要性は、更に高まる！



組織の成長6段階説とは？

Phases of Org Growth

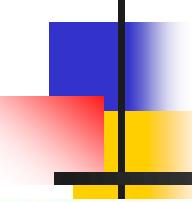




組織の意識構造別、5分類

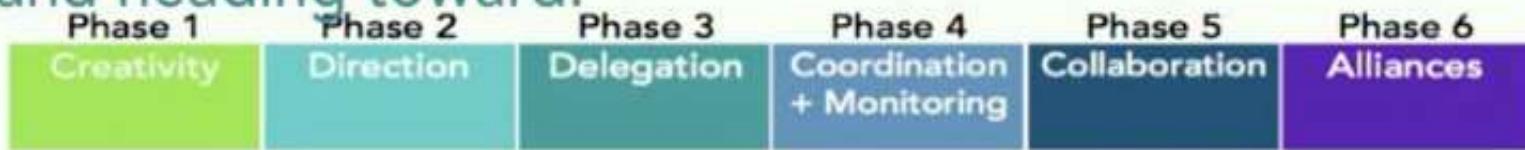
Levels of Org Consciousness

	RED Impulsive	AMBER Conformist	ORANGE Achievement	GREEN Pluralistic	TEAL Evolutionary
Description	強権組織 Thrives in chaotic environments. Constant exercise of power by leader to keep people in line. Fear is primary tool for control. Highly reactive, short-term focus.	官僚組織 Highly formal roles within hierarchical pyramid. Top-down command and control. Determines the what and how of org. Stability highly valued and achieved through rigorous processes.	多国籍組織 Goal is to beat competition, achieve profit and growth. Innovation is the key to staying ahead. Management by objectives (command and control on what; freedom on the how).	家族組織 Within the classic pyramid structure, focus is on culture and empowerment to achieve extraordinary employee motivation.	理念集団 Organization is seen as a living system with a direction of its own that needs to be listened to. Focus is on moving from ego to integrated wholeness and authenticity.
Key Breakthroughs	Division of labor Command authority	Formal roles (stable and scalable hierarchies) Processes (long-term perspectives)	Innovation Accountability Meritocracy	Empowerment Values-driven culture Stakeholder model	Self management (based on peer relationships and roles, not job titles) Wholeness Evolutionary purpose
Guiding Metaphor	Wolf pack	Army	Machine	Family	Living organism
Current Examples	Mafia Tribal militias Street gangs	Military Most government agencies Public school systems Catholic Church	Multinational companies Charter schools	Culture-driven organizations (e.g., Southwest, Ben & Jerry's, LinkedIn)	Consciousness-driven orgs (e.g., Patagonia, Favi, AES, Morning Star)
"Good" decisions judged by...	Achieving leader's desires	Conforming to social norms	Effectiveness and success Rational and logical	Belonging and harmony People/feeling process	Inner measure of rightness Being of service to world All forms of data from rational to intuitive Considers "both-and"



現在の組織の状態を把握し、 将来の方向性を見出して、先手を打つ！

1. Identify which phase of growth you are currently in and heading toward.



まず、組織は、どの成長段階にいるのかを判断する

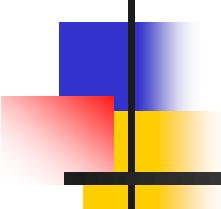
2. Next identify which consciousness your leader/s are bringing to that phase



次に、リーダーの意識レベルを調べ、どんな方向にむかうべきかを考える

3. Finally, consider how able your talent is to thrive in those environments. Use learning to solve for the gaps.

最後に、そのためにどんな学習手法が最適なのかを検討する



意識の成長を促す5つの手法

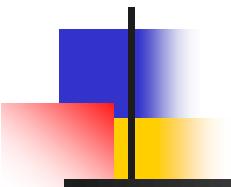
Raising Consciousness

- 
1. Learning 学習
 2. Emotional intelligence EQ
 3. Empathy + compassion 同情
 4. Mindfulness マインドフルネス
認知療法
 5. Painful experiences 苦行

SHRM e-learning library 注目のセッション（6）

Total reward, Compensation, Benefit, Incentive

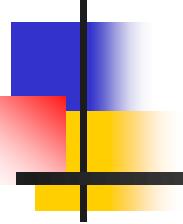
時期	タイトル	発表者	概要
SHRM2017 L	Tearing Down the Silos: Health Care and Retirement Spending —What Is the True Cost?	Kevin Mahoney, Senior institutional consultant, accredited investment fiduciary analyst®, The Mahoney Group of Raymond James	本セッションは、健康保険や退職計画関連費用の節約の仕方を考えるものです。
SHRM2017 L	Exploring the Compensation 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。
SHRM2016 SHRM2015 SHRM2014	State of Benefits in the Workplace: An Update and Competitive Practices for Impact	Shonna Waters , Vice president, Research , SHRM L	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。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017	Re-Inventing What Incentives Mean to a Global Organization	David Brennan, General manager, Achievers L	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。
SHRM2017 L	Communicating Total Compensation and Benefits to Millennials	Karl James Ahlrichs, Senior consultant, Gregory and Appel 注目	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。
SHRM2017 L	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。



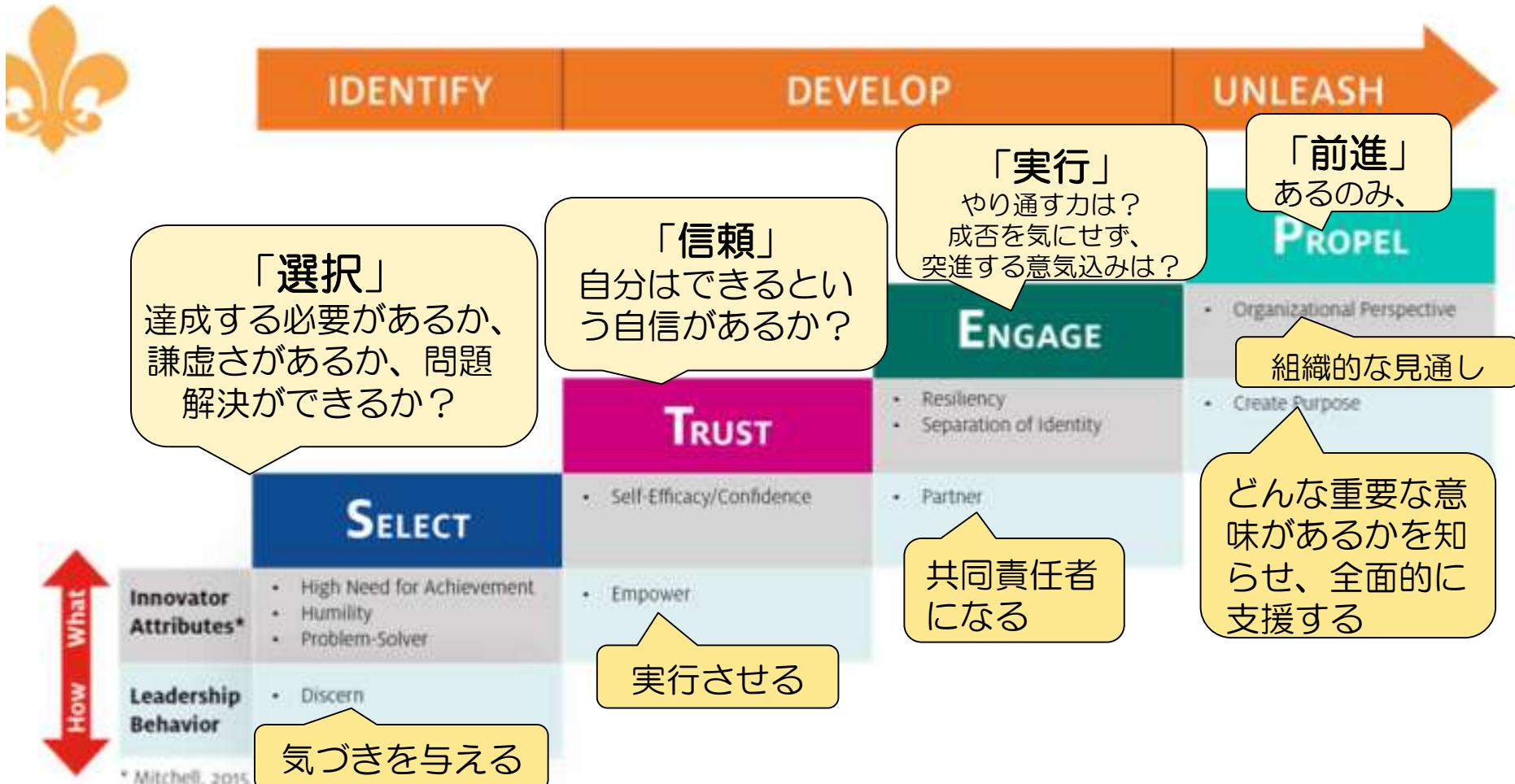
SHRM e-learning library 注目のセッション (7)

Innovation, Culture, Change

時期	タイトル	発表者	概要
SHRM2017	HR: The Differentiator	Ruth Stricklen Pullins, Chief HR officer, Truman Medical Centers	HRが組織に変革を起こす時、どうするべきか? 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。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	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を考えるセッション。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。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	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るべきかを考えるセッション



革新者を育てるSTEPプロセスとは？



革新者たりうる必要条件とは？



Humble

SELECT

謙虚であること

Humility

鋭い観察者で
あること

Keen
Observers:

Don't assume
they "know it
all": Eyes open
for opportunities
to emerge

Virtuous
Cycle

自己中心で
ないこと

高潔なサイクル

Excellent
Team Players:

Welcome input
and expertise

Great
Executors:

Make no assumptions,
careful with details

優れたチームプレ
イヤーであること

偉大なる実践
者であること

© Center for Creative Leadership. All Rights Reserved.

やりとげられるための温かい支援があるか？



成功できるかどうかの鍵は！
職場内に、「温かい、情熱的な支援態勢があるかどうか？」で決まる！



PROPEL

- Organizational Perspective
- Create Purpose

What
How

Innovator Attributes*

- High Need for Achievement
- Humility
- Problem-Solver

Leadership Behavior

- Discern

SELECT

- Self-Efficacy/Confidence
- Empower

TRUST

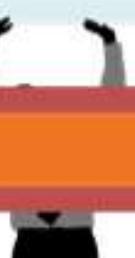
ENGAGE

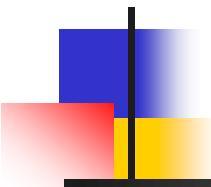
- Resiliency
- Separation of Identity

- Partner

EMOTIONAL SUPPORT

* Mitchell, 2015





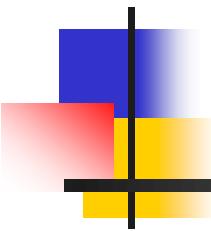
SHRM e-learning library 注目のセッション (8) Leadership, Teamwork, Team player

時期	タイトル	発表者	概要
SHRM2017	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？
SHRM2017	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。
SHRM2017 L	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こつを学びます。
SHRM2017 L	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
SHRM2017	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。
SHRM2017	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、顧客ロイヤルティを高める法、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。
SHRM2017 L	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あろうか？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。
TM2017 L	Get on the road to a successful mentoring program implementation	Kimberly Weed, SHRM SCP Ste. Michelle Wine Estates	ミッセル ワイナリーでは、Chronus製のソフトを活用して、メンタリング プログラムを実施。その経緯と成果を知らせるセッション。
SHRM2014 L	Leadership Development Reloaded , Global trends and high-impact approaches	Loren Walsh, Vice President, talent management, Right management	コンファレンスボードと共同で実施された654件のニアリーダーリポートをベースに報告。どんなリーダーシップが成功したかを知るヒントになる。

SHRM e-learning library 注目のセッション (9)

L&D, Training, Career development

時期	タイトル	発表者	概要
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	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
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	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ことができます。タレント開発の必要性を学べます。
SHRM2017	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。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 TM2017 L	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、どう目標を達せうするのかの9段階のプロセスを分かりやすく説明。
TM2017 L	Get on the road to a successful mentoring program implementation	Kimberly Weed, SHRM SCP Ste. Michelle Wine Estates	メンタリング プログラムを実施する場合、メンター・メンティ選定、管理、マッチング、効果測定をより効率的に実施したいと思いませんか？ そのために役立つのが、ソフトウェアの導入です。ウィナリーでの実践的な事例です。

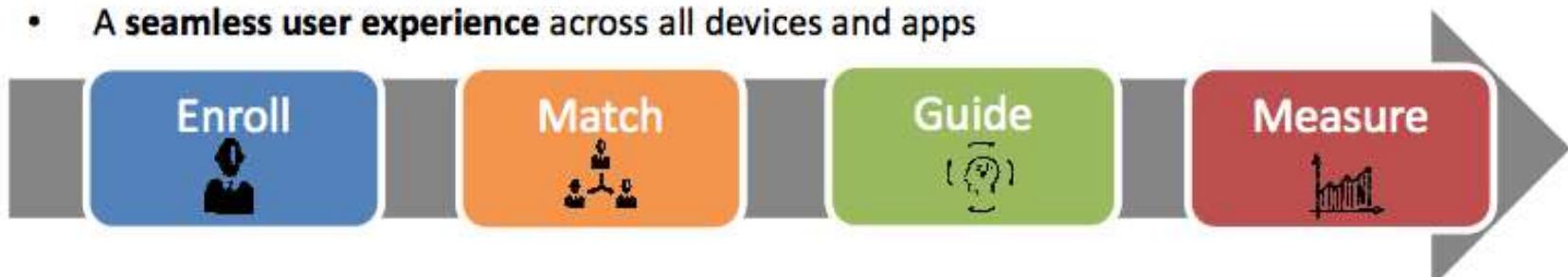


メンタリング プログラムの実践法(1) ソフトの導入で何を期待したのか？

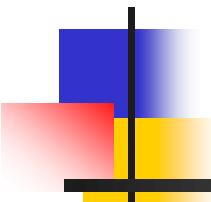
選別、マッチング、ガイダンス、測定 等々
記録以外で、何を期待してますか？

その内容により、ソフト選択の範囲が、より明確になります。

- Automate **enrollment, matching and guidance**
- Drive participant success with **resources and communications**
- Manage, measure and scale effectively and efficiently
- A **seamless user experience** across all devices and apps



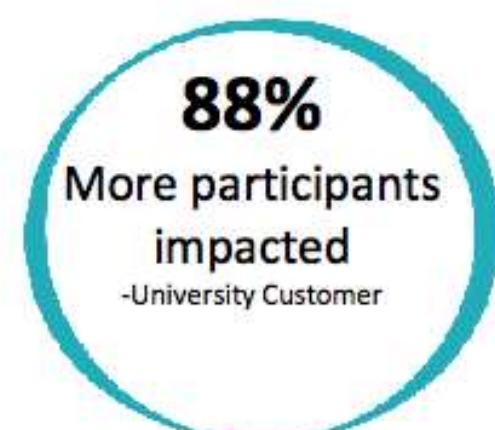
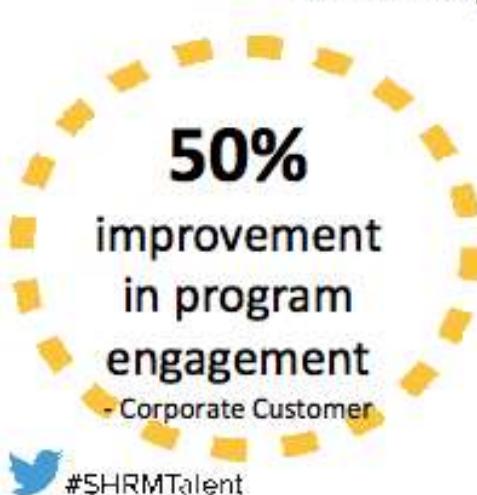
Membership - Matching – Communication – Learning Plans – Resources - Reporting



メンタリング プログラムの実践法(2) ソフトの導入で何が改善できたのか？

We Decided on Chronus Software

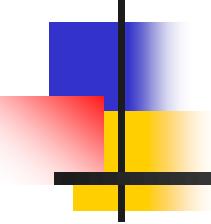
- Realize high strategic value from mentoring
- Drive engagement & more productive learning experiences
- Expand participation through scale & automation
- Measure individual & program outcomes
- Create high administrative efficiency



SHRM e-learning library 注目のセッション（10）

Personal Branding, Influencing others

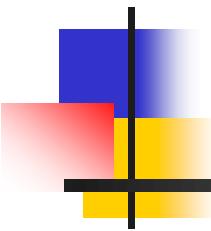
時期	タイトル	発表者	概要
SHRM2017 L	The Power of Play	Roger Haskett, Owner, artistic director , Engagement Unlimited	心理的手法を活用して、エンゲージメントやPMを実施する手法が注目を集めているが、各種の教育活動、会議、チームプログラミングの中でどう実施するのかの事例紹介。
SHRM2017 L	Hide Your Goat: Strategies to Stay Positive When Negativity Surrounds You	Steve Gilliland, CSP, CPAE, Best-selling 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。
SHRM2017 L	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？
SHRM2017 L	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べるE-learningに踏むまれていて参考になる内容
SHRM2017 L	Communicate Your Way to the Top! Communication Strategies for Female Leaders Who Want to Stand Out	Carol Leonie Maria Schulte, Facilitator, Living BIG, Toronto 注目	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たいのか、passive, assertive, and aggressive communicationの使い分け法等々。
SHRM2017 L	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 エティケット、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
SHRM2017 L	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。E-learningに含まれている。
SHRM2017 L	Influencing Without Authority	Brandon M. Smith, Founder & principal, The Worksmiths, LLC	権を持たなくとも、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。資料が良く出来ているが、e-learning libraryに含まれていない
TM2017 L	Who needs a title? Influence without authority	Marjories Brody Prody Professional Development	影響を与えるには、権力は、いらないとするセッション。その戦略とスキルを紹介する。E-learning libraryに含まれている。



影響力を最大限発揮するには？

8 steps for Influencing others

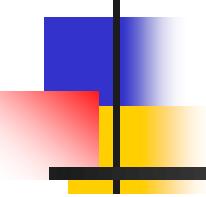
1. **Understand resistance to change**
まず、変革に抵抗する理由を理解する
2. **Adapt to social/communication styles**
色々な伝え方を適用する
3. **Develop your personal power**
個人の能力開発をする
4. **Pass the microphone**
相手が話す機会を提供して、傾聴する
5. **Stress benefits over feature**
何ができるのかより、どんな得があるのかを強調する
6. **Synthesize, synthesize, synthesize**
聞き手が理解しやすい様に図式化する
7. **Elevator pitching**
プロジェクトの全体像を見て、他の解決策がないかを考える
8. **Preparation and persistence**
Noと言われたら、どう対応するかを考え、粘り強く、問題点の解決策を考える。



抵抗を和らげるための戦略とは？

Strategy for reducing resistance

- Anticipate resistance
だれが抵抗を示すかを、予測せよ
- Bring constancy of purpose
抵抗する目的を明確にせよ！
- Invite participation in developing the new
新しいことを始める時には、最初から参加を求めよ
- Communicate the “why” around the changes
何故変えなくてはならないのかを伝えよ！
- Ensure resource support
職場からの支援があることを確認する
- Minimize surprises
驚きを最小化せよ
- Build a trusting climate
信頼できる職場風土を構築する
- Track, measure, and reward new behaviors
変化を率先して実行し、その道筋を追跡し、効果を引き出し、その結果により、褒美をあげよ
- Empathize
相手の状況を理解し、応援する

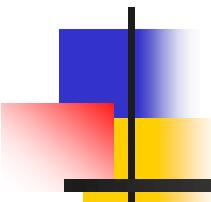


信頼をえるための鉄則 15

Tips for building Trust & Rapport

1. Be tactful and diplomatic with others.
上手く立ち振舞って、同情せよ、
2. Use empathy – as long as you genuinely mean it.
例え困難な状況にあっても、暖かく迎えよ
3. Respect confidentiality – if that puts you in a difficult position, warn people up front.
決して、噂話をするな！
人は、色々な事情があるものだ。
4. Never gossip about others – people will wonder what you say about them behind their back.
5. Ask rather than tell – be interested in others, before you put your 'ten pence worth' in.
勝手な話をするのではなく、相手の言葉を直接聞いてみることだ。
6. Use people's names in conversations.
7. Complement people's work when it is genuinely deserved.
価値のある仕事をした人を秘め讃えよ
8. Look for workable compromises to problems.
9. Be positive.
前向きな姿勢で望み、不平ばかりを言うな、落ち込んでいる人に興味はない
10. Don't be an excessive moaner – nobody wants to relate to Mr/Ms Downer.
11. Smile at people and give plenty of eye contact.
人には微笑み、アイコンタクトをして、可能な限り、ユーモアを言え。
12. Use humour wherever possible.
13. Deliver what you said you'd deliver – if you can't, let people know.
14. Admit mistakes and say sorry when it's called for.
間違いを認め、必要であれば、残念だと伝えよ。
15. Go out of your way for people.
人々のために自分のやり方でつくせ！

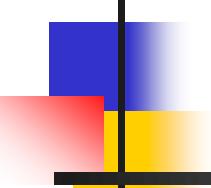
"The most important thing in life is sincerity.
If you can fake that, you have it made."
WOODY ALLEN



SHRM2017、注目のセッション（11）

Workflow, Workplace issue, Conflict, EEO対策

時期	タイトル	発表者	概要
SHRM2017 L	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。
SHRM2017	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
SHRM2017 L	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。
SHRM2017	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、チームをマネジーするための秘訣等々。
SHRM2017	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。
SHRM2017 L	Big Data in Employment: Big Risk or Big Reward? (Using Data science to make better personnel Decisions)	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、意思決定に役立てる。 注目
SHRM2017	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
SHRM2017	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べきかを考えるセッション。
SHRM2015 L	The art of managing workplace conflict	Dr. Morgan Hembree, Psy D, MBA, BCB	批判、建設的なフィードバックでさえも、組織には悪い影響を与えています。社内でのいざこざや対立を押さえるには、どうすれば良いか、EI手法も活用して、どう進めるべきかを考えるセッション。



SHRM e-learning library 注目のセッション（12） Global HR、Global Mindset、Global M&A

時期	タイトル	発表者	概要
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	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の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。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	Building a world class HR brand : Lesson from Top HR organizations	Dr. Shirley Davis, SHRM-SCP SDS Global Enterprises	世界一流の企業としてのブランドを確立するには、HRとして何をするべきなのか？ HR戦略の優先順位は何か？戦略の整合性をどう取るべきなのか？
SHRM2017 L	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るべきかに関して話をします。
SHRM2017 L	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。
SHRM2016 L	Building the Global mindset Developing cultural competencies for Successful 21 st Century organization	Dean Foster, President and founder, DFA Intercultural Global solutions	グローバルマインドセットの構築には、HRは、何をするべきなのかを考えるセッション。

会社のグローバルHRの発展段階にて、 タレント・マネジメントは、欠かせない仕組みづくりに！

GLOBALIZATION OF HR

- The world of work is getting increasingly complex
- Globalization is growing despite of the rise of economic nationalism
- New global approach to HR requires balance, skill and agility
- HR professionals expected to develop a global mindset
- Key to building a successful global organization is global talent management

- 複雑化する世界
- 経済での民族主義的な動きのなかで、グローバル化は、更に進んでいる
- HRのグローバル化に伴い、更なるバランス、スキルと迅速性が求められている
- HRプロは、グローバル心を育てることを求められている
- グローバル組織で成功するには、**グローバルタレント・マネジメントの構築**が不可欠です。

HOW TO BUILD A WORLD CLASS HR TEAM

FOUR STEPS



HRのグローバル化が進む現在、どうグローバル心を育て、成果に結び付けられるか、その最適策として、タレント・マネジメントの導入が進んだ。その実現には、まず、次の4つのステップが求められている。

STEP1: マクロとミクロの視点での分析

STEP I: DIAGNOSE YOUR SITUATION – MACRO*

Type of company				
International	Multidomestic	Global	Transnational	
"exports"	"independent subsidiaries"	"centralized"	"hybrid"	
Cultural Sensitivity	Med	Low	High	High
Global HRM	Low	Med	High	High

『マクロの視点での分析』

国際化のどの形態に近いか?
特に、Global と
Transnationalと分類され
る会社では、グローバルHR
の重要性が高くなる

STEP I: DIAGNOSE THE SITUATION – MICRO*



『ミクロの視点での分析』

会社の発展段階の視点で、ど
の状況にあるかで、分析手法
は異なる。どのなのかを判断
して、課題を分析する

STEP2: 目標を達成するための効果的なチームになるための分析と組織の変更

STEP 2: ASSESS YOUR GLOBAL HR TEAM



- まず、組織の目標を達成するには、現在のHRチームには、何が求められているのか？
- 現状はどうなのか、色々な視点で、観察、分析せよ！
- ギャップ分析により、何を育てる必要があるのか、それを学ぶ機会があるかを分析、

RESTRUCTURE YOUR GLOBAL HR TEAM



- やる気のある人材には、新しい挑戦の機会をつくる
- 学ぶ機会がない若手には、学習の機会、メンターを決めよ。
- どう見ても、不適な人材には、別の可能性を見い出すため、異動を。
- 組織を活性化する人材を他の組織から投入する。

STEP3/4: 企業戦略との整合性を最終確認する段階

STEP 3: SET OUT HR STRATEGY

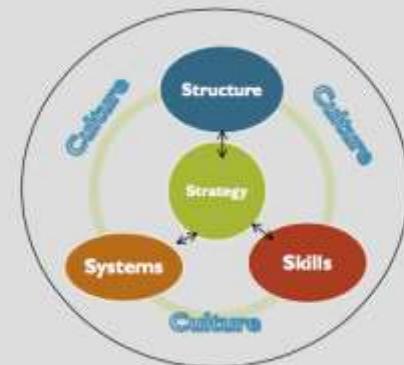
HOW TO

- Look at firm strategy, SWOT, Balanced Scorecard
- Look at processes and technology standardization, simplification
- Importance of being practical and pragmatic
- Moving HR from “doing” to “delivering”
- Traditional HR model vs matrix

QUESTIONS

- What is your company's culture and structure?
- What would you like it to be?
- What HR processes are centralized/decentralized?
- How robust is your HR technology platform?

STEP 4: ACHIEVE ALIGNMENT

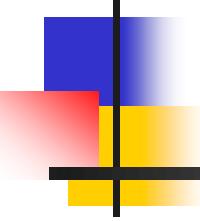


《会社の戦略との整合性を再点検する段階》

- ◆ SWOT、バランス・スコア・カードを活用して、再点検
- ◆ プロセスを分析して、技術の標準化、単純化、
- ◆ 実践的な内容になっているか？
- ◆ 何かをすれば良いというのではなく、何が貢献できたのか？
- ◆ 伝統的なHRから、専門家によるマトリックス管理になっているか？

《企業風土に根ざした形なってるか？》

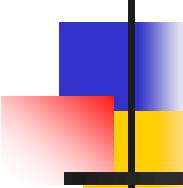
- ◆ 会社の文化として、浸透したか？
- ◆ あるべき姿に近づいたか？
- ◆ 本社集中が良いか、地域分散が良いか？
- ◆ 最新技術を活用した使い易い形になりますか？



グローバルチームとなるような最高な進め方 Best practice building global HR teams

このやり方で進めれば、最高なグローバル チームになれる！

- Establish a sense of urgency 危機意識を高めよ
- Develop a vision and strategy to direct change effort 変革を促すビジョンと戦略を構築せよ
- Communicate 頻繁な意見交換をせよ
- Empower others to act on the change vision 変革を実現するため権限を委譲せよ
- Plan for and create short-term wins 短期的な結果を生み出せる案を出せ
- Consolidate improvements and produce even more change 複数の改善を統合し、変更以上のものにする
- Institutionalize new approaches in the culture 新たな取組が企業風土となるように、制度化する



SHRM e-learning library 注目のセッション (13) Diversity & Inclusion, CSR, Competency

時期	タイトル	発表者	概要
SHRM2017 L	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、どうしたらよいのかを考えるセッション。特に、再雇用問題が大きいという。
SHRM2017 L	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測定までするとのことなので、相当進んでいる様子。
SHRM2017 L	Race, Religion and Politics: Let's Talk About It	Dethra U. Giles, CEO, ExecuPrep	DiversityやConflict managementに関して、話しをする機会はありますか？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。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017 L	Beyond Diversity , The ROI of inclusive Leadership 注目	Jeanetta Darno , CEO, Strategic HR Advisors	色々な人財を巻込むことで、問題解決をはかり、革新的な解決を行え、生産性を高められる。多様性を高めることは、増大するグローバルマーケットでの競争力強化につながる。戦略的に企業風土を変える手法を力が得る。
SHRM2016 L	Synthesizing Diversity and Inclusion : A critical Business imperative	Rohini Anand Senior Vice President and Global Chief diversity Officer	フランス企業のSodexoのD&I戦略的を紹介したもの。メンターやIncentiveの活用は、革新的であり、参考になる手法。D&I Indexも導入した点も注目。
SHRM2014 L	The future of Diversity and Inclusion , Five next practices	Joe Gerstandt, Talent anarchy	このセッションでは、戦略的D&Iを推進して、組織の革新的な目標を達成するため、科学的、実証的な手法を提供します。結果を導くには、必須な内容になります。

SHRM e-learning library 注目のセッション（14）

HR Metrics, HR Analytics, People analytics, Big data

時期	タイトル	発表者	概要
SHRM Employment 2017 L	The new frontier: How big data is changing the employment landscape	Dr. Zev. J.Eigen Global Director of Data analytics Littler	SHRMの雇用関連コンファレンスでの発表だが、HR analytics や、People analyticsでも活用できそうな内容でもある必見の内容。情報が充実しているのが良い。
SHRM2017 L	Big data in employment: Big risk or big reward? (Using Data science to make better personnel Decisions)	Dr. Zev. J.Eigen Global Director of Data analytics Littler	今回は、雇用時でのBig Data の活用事例を紹介するセッション、EEOC法令が厳しい米国だから必要と思われがちだが、色々な事例での応用がある事例が多い。
SHRM2017 L	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。
SHRM2017	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
SHRM2016 SHRM2017 L	Understanding Metrics: How to Connect HR's Goals to Business Strategy	Ryan Kohler, Chief innovation officer, ApplicantPro	自分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
SHRM2017 L	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)分野にまで発展した事例としては、貴重な事例。
SHRM Live 2016 L	Using Predictive Workforce analytics to drive business performance	Hank Jackson, SHRM CEO Alexander Alonso Ph.D. Greta Roberts, etc.	SHRMの人財分析に関する考え方を解説するWebinar.
TM2017 L	How using the metrics can expose hidden Employee selection issue	Carol Quinn Hiring Expert	採用関連の指標に関するセッションです。離職率のデータに関する質とは？ 採用の質とは？

持続性を高めるには、 3Pから3Cへの転換を促せ



- 従来、Performanceは、3P(Leadership Proximity, Persuasion, and Position)に影響されると思っていたが、HBRの投稿記事にも指摘されている通り、現在は、3C(Clarity, Connectivity, Consistency)に影響されていると言われています。
- この実現には、3つのプロセスの改善をとおして、3Cの改善に繋がると言われているまです。
 - Business Acumen Process（先見性を示すプロセス）
 - Execution Process（実行プロセス）
 - Communication Process
(適切なコミュニケーションプロセスか?)

これからは、リーダーシップ、説得、地位に頼って、影響を与えるより、明確さ、関連性、一貫性を示せるかが鍵に！



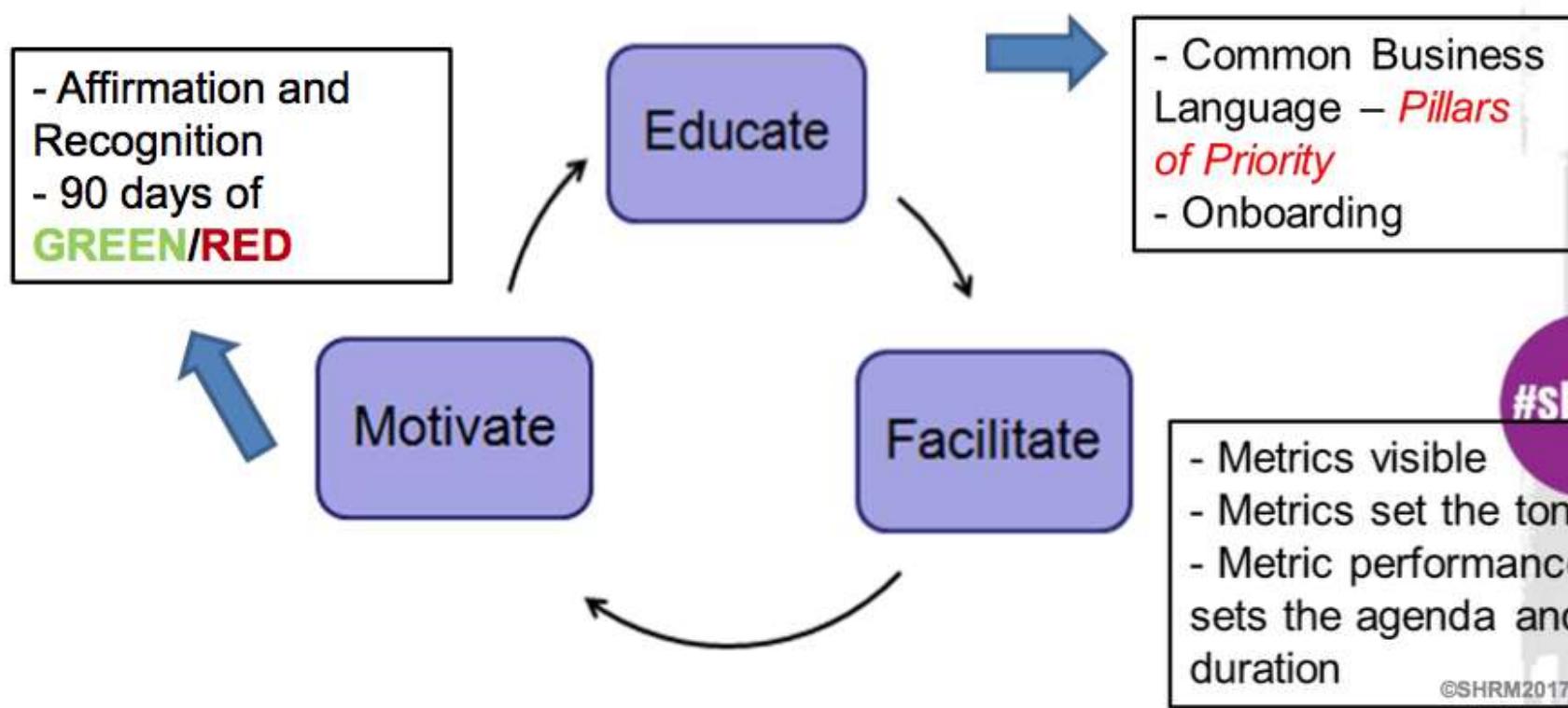
スコアカードを活用して先見性を高める

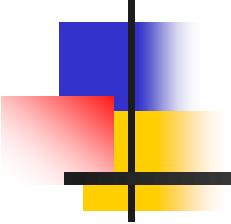


BUSINESS ACUMEN



Key outcomes of scorecards:





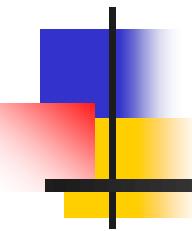
実行プロセス：担当者、期限を明確に！

An Action Register = Execution Process

ACTION REGISTER:
An accountability tool designed to document critical tasks, ownership responsibilities, and target dates.

“HOW ARE YOU MOVING THE BUSINESS FORWARD?”

Actions	Applies To	Responsibility	Target Date	Completion Date
Investigate line 1 downtime	Scrap Rate - Product 1	Anna Versteeg	Jan 15, 2016 Add To Calendar	Jan 06, 2016 Approve Reject
Evaluate the PBL Scorecard System	East Coast Division	Shane Yount	Jan 29, 2016 Add To Calendar	Jan 06, 2016 Approve Reject
Schedule 2016 Kick off meeting with staff	East Coast Division	Seth Davies	Jan 03, 2016 Add To Calendar	Mark as Complete
Schedule meeting to review scorecard for alignment with corporate scorecard	East Coast Division	John Pyecha	Jan 07, 2016 Add To Calendar	Mark as Complete
Investigate new scrap policy	Scrap Rate - Product 2	Paul Campbell	Jan 07, 2016 Add To Calendar	Mark as Complete
Need to review what is needed to increase sales	Increase plant sales	Michael Watkins	Jan 08, 2016 Add To Calendar	Mark as Complete



3Cに基づき、スコアカードを作成し、
その内容を経営判断に活用しているか？

Scorecard Driven Meetings = Clarity

- Action Register Review #1
- Scorecard Review
- Around-the-Table
- Recognition
- Pass Up/ Pass Down
- Action Register Review #2
- Meeting Audit

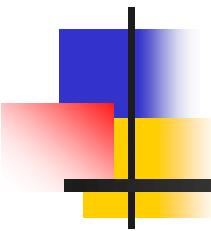
***Non-Negotiable
Communication Cadence:***

Cascading process that becomes
the “*Battle Rhythm*” of execution



#shrm17

***The creation and deployment of a cascading
scorecard driven communication system designed to
drive Connectivity, Clarity, and Consistency***



HR analyticsを活用した HR戦略が注目される理由

▶ HR Analytics Are Profitable

- HR organizations that “regularly use data to make talent and HR strategy decisions” generate **30% greater stock returns** than the S&P 500 over the last 3 years.

グーグルでの成功事例
が大きな影響を与えて
いる

250% ROI
from business
analytics solutions
that incorporate
predictive analytics

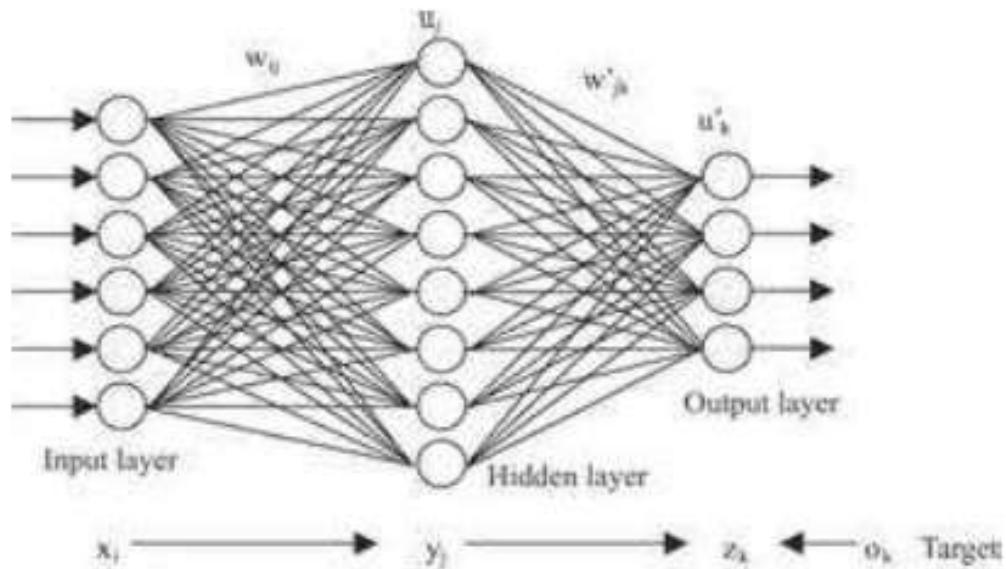
—triple the ROI that other information
access and internal productivity
projects offer.

Source: IDC, The Business Value of Predictive
Analytics, June 2011.

Neuron networkとHuman Networkが類似していることが注目されている

What's a Neural Network?

- **Neuron** is a rough abstraction of a human brain cell:
 - Receives input (signal)
 - Sums weighted inputs
 - Amplifiers and inhibitors
 - Pattern recognition
- **Neural network**: interlaced web of neurons
- “**Feedforward network**” – neurons are organized into layers, with connections only between subsequent layers

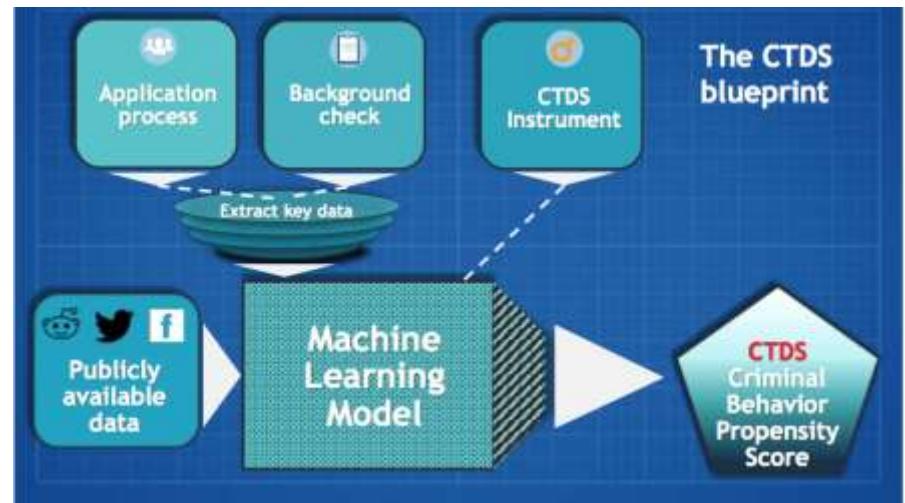


#SHRMLeg

SHRM
SOCIETY FOR HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT

その活用手法として、次の4手法がある

1. **Cherry Tree Data Science**: Selection tool used to expand pool of applicants, improving diversity, reducing turnover.
2. **HiredScore**: Selection tool using ML to optimize and score applicants.
3. **HiQ Labs**: Turnover reduction tool reviews public data to identify which employees are likely to quit in the next 6 months.
4. **Syndio**: Relational data analytics platform— improves inclusion of diverse talent; identifies influential employees, improves performance management and reduces gender/racial biases.



○ An Example: HiredScore

- ML prediction model that sources passive talent, ranks active applicants, and identifies employees for new roles.
- Reduce the cost & time associated with finding & reviewing applicants
- Uses past ATS & HRIS data

A screenshot of the HiredScore software interface. At the top, there's a navigation bar with icons for user profile, search, and other functions. Below it is a section titled 'Marketing Coordinator' with dropdown menus for 'Status' (All), 'Last Activity' (Last 30 days), and 'Last Interview' (Last 30 days). The main area is a table with columns: Name, Status, Last Activity, Last Interview, and Score. The table lists several candidates:

Name	Status	Last Activity	Last Interview	Score
John Doe	Available	Marketing Coordinator	Marketing Manager	85.00
Jane Smith	Available	Marketing Manager	Marketing Director	85.00
Bob Johnson	Available	Marketing Manager	Marketing Manager	85.00
Mike Williams	Available	Marketing Manager	Marketing Manager	85.00

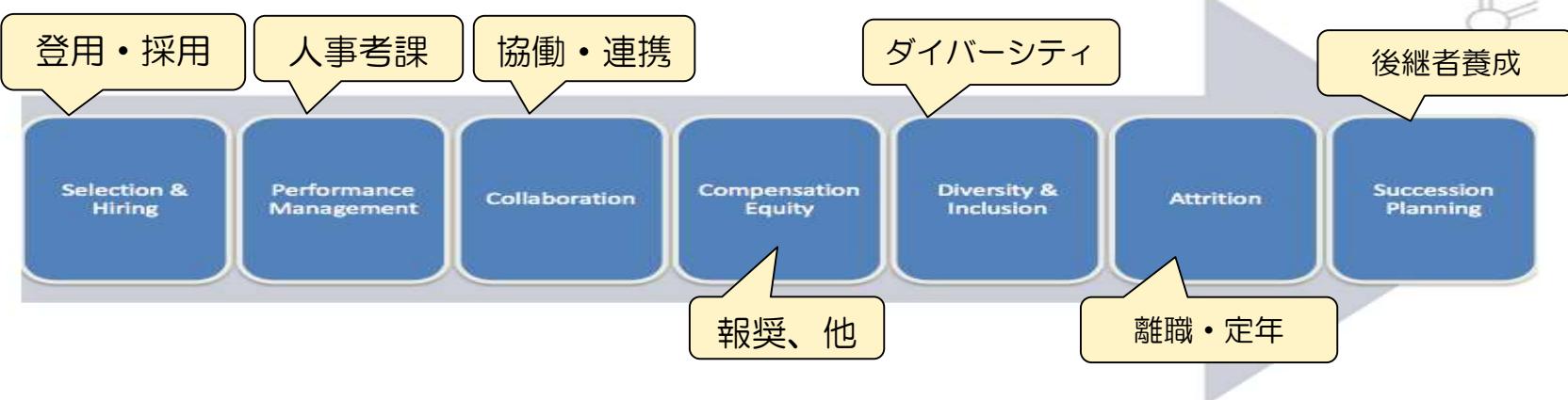
○ An Example: HiQ Labs



- Identifies employees who are more likely to voluntarily quit based on externally available (public) data
- Reduces costly turnover

データサイエンスが、 HRの意志決定に活用される7分野

7 Areas in Which Data Science adds value in HR Decision-making



Optimized Performance Management → Lower Turnover; Improved Efficiency

How do you know that the company is incentivizing & rewarding performance consistently with how much other employees rely on the person being reviewed?

		Syndio Influence Score	
		Low	High
Performance Evaluation	High	Review required	
	Low		Review required

Without Syndio's influence score, high performing employees with low influence scores are over-rewarded, & possibly promoted into positions they don't deserve (the "Peter Principle")

Without Syndio's influence score, theseees with high influence scores are under-rewarded, and possibly overlooked for promotions they deserve. They will likely exit the organization.

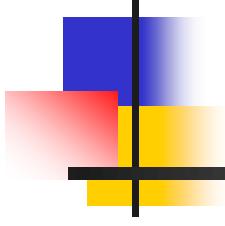
Improving Diversity & Inclusion

Syndio's Inclusion Index ("SII") enables organizations to evaluate, compare, and improve the inclusion of different categories of employees.

The SII addresses the following questions (among others):

1. Are women* included less than or equal to male employees?
2. Which minority employees are the most excluded?
3. Are minority employees as well-positioned as white employees to gain influence in the organization?
4. Which minority employees are the least well-positioned to advance their careers?

*any demographic category

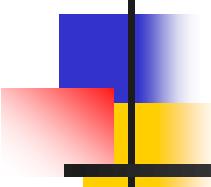


組織の決断では、次の4つの視点にて、各種のデータが、役立っていますか？

有用性、信頼性、精度の改善、誤差の削減の4つの視点

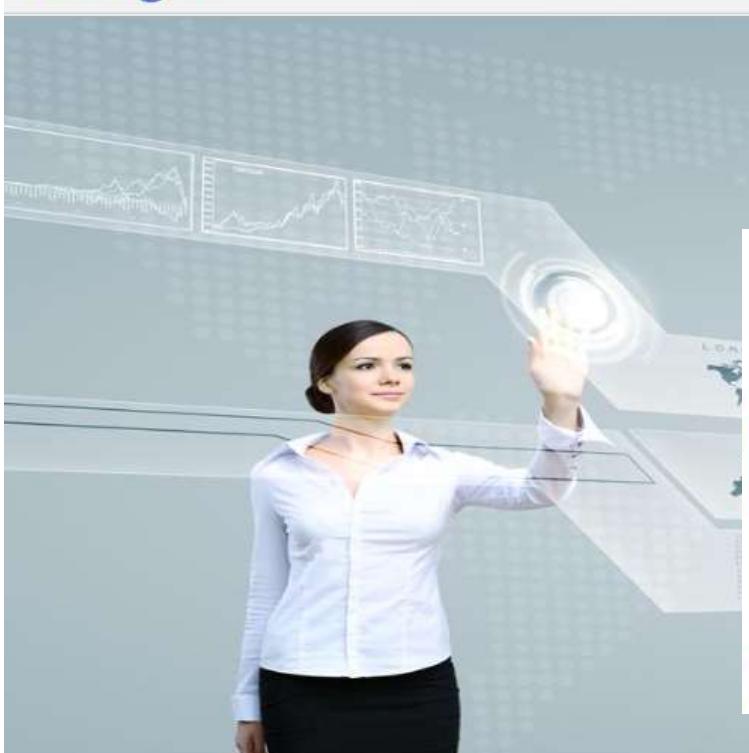
What Is the value of a data-analytic approach to organizational decision-making?

1. Increases the availability of information on which to rely
決断に必要十分な情報があること
2. Increases the reliability of information drawn from diffuse sources
情報が信頼できること
3. Increases the accuracy of decision-making criteria
情報が正確なこと
(by applying algorithms to tether hiring criteria to objective performance measures)
情報の誤差が少ないと！
4. Reduces bias (both illegal bias and bias that is not illegal but is inefficient)



グーグルでは、すべてのHR上の決断に、 People analyticsを活用する方針

Google



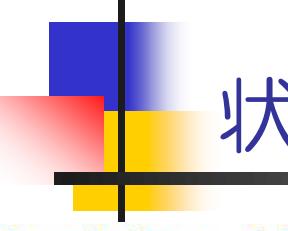
What My Boss Wrote...

All people decisions at Google
are based on data & analytics!

後継者のHelen Tynanも従来の基本方針を引き継いでいることを、各種の講演で発表している

People Analytics @ Google

Helen Tynan
Director, People Operations, Google



決断者、実践者にも分かりやすい 状況分析をもとに最終決断を下すグーグル

Analytics - Value Chain

Google



... Process or policy change; new programs

さあ新プロセス、方針変更、新プログラムを実践しよう

... Leads to action; influences decision makers

決断者の行動に影響を与える内容か？

... Draws correlations; identifies trends or special populations

トレンドや関係性があるのか？

... Ratio, counts; trendable, but audience gets numb over time

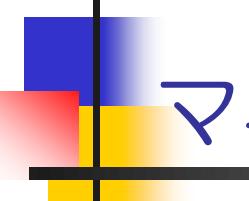
人材指標だけでもわかるのか？

... Structured, but raw; not easily digestible

生データだけでは、理解は難しい

... "Gut feel", "based on experience", "I just know"

経験だけで決めるのか？



グーグル：メンバーによる厳しい マネジャー調査の実施で、離職率も低下！

Oxygen and the Value Chain

Google



... Integrated with Upward Feedback Surveys; training & development, socialisation of best practices

下からのFeedback調査、T&Dの成果調査、社会化調査を実施
... 8 best practices and 3 pitfalls

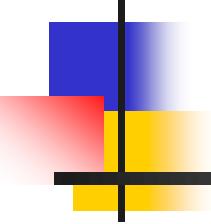
8つのプラクティス評価と3つの問題がないかをチェックされる
... Good managers have teams with lower turnover and higher performing teams

このおかげで離職率も改善、チームプレイも改善
... Majority of Googlers had a favorable rating of their manager

大半のマネジャーは、グーグラーとして相応しいとの評価
... Thousands of people managers at Google

半年に一度、すべてのマネジャーには、メンバーによる調査を実施
... Managers don't impact Googler performance

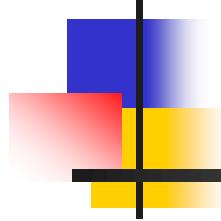
マネジャーがグーグル パフォーマンスに合致してないよ！



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、重要な要素に。(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。

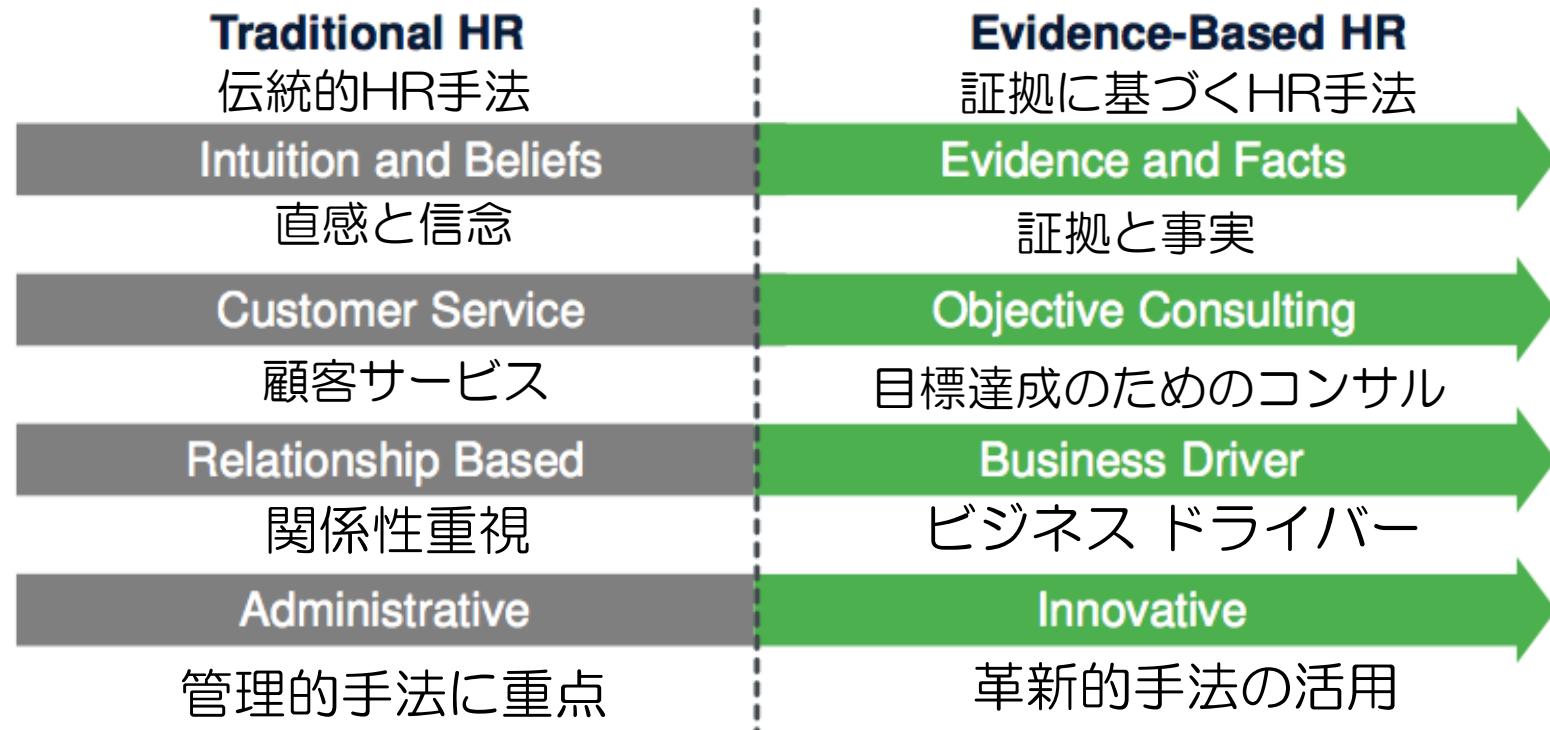
UFS: Upward Feedback Surveyのことで、グーグルでは、年に数度、メンバーに対して行うマネジャー行動調査



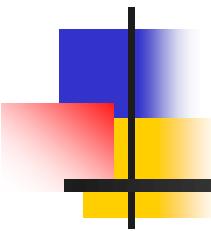
HRの価値を高める Evidence-based HRは、何が違うのか？

Evidence-Based practices increase the value of HR

COST CENTER



INVESTMENT



予測分析を活用して、 HRの価値を最高に高める

**Analytics
enable an
Evidence-Based
Approach**

Predictive Analytics

Development of Predictive Models • Scenario Planning • Integration with Business & Workforce Planning • Data Governance Model

Advanced Analytics

Statistical Analysis to Solve Business Problems • Identification of Issues & Actionable Solutions • Centralized Staffing & Integrated Data

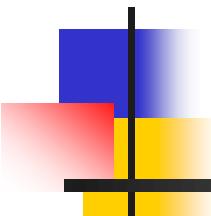
Advanced Reporting

Proactive Reporting for Decision-Making • Analysis of Trends & Benchmarks • Customizable, Self-Service Dashboards

Operational Reporting

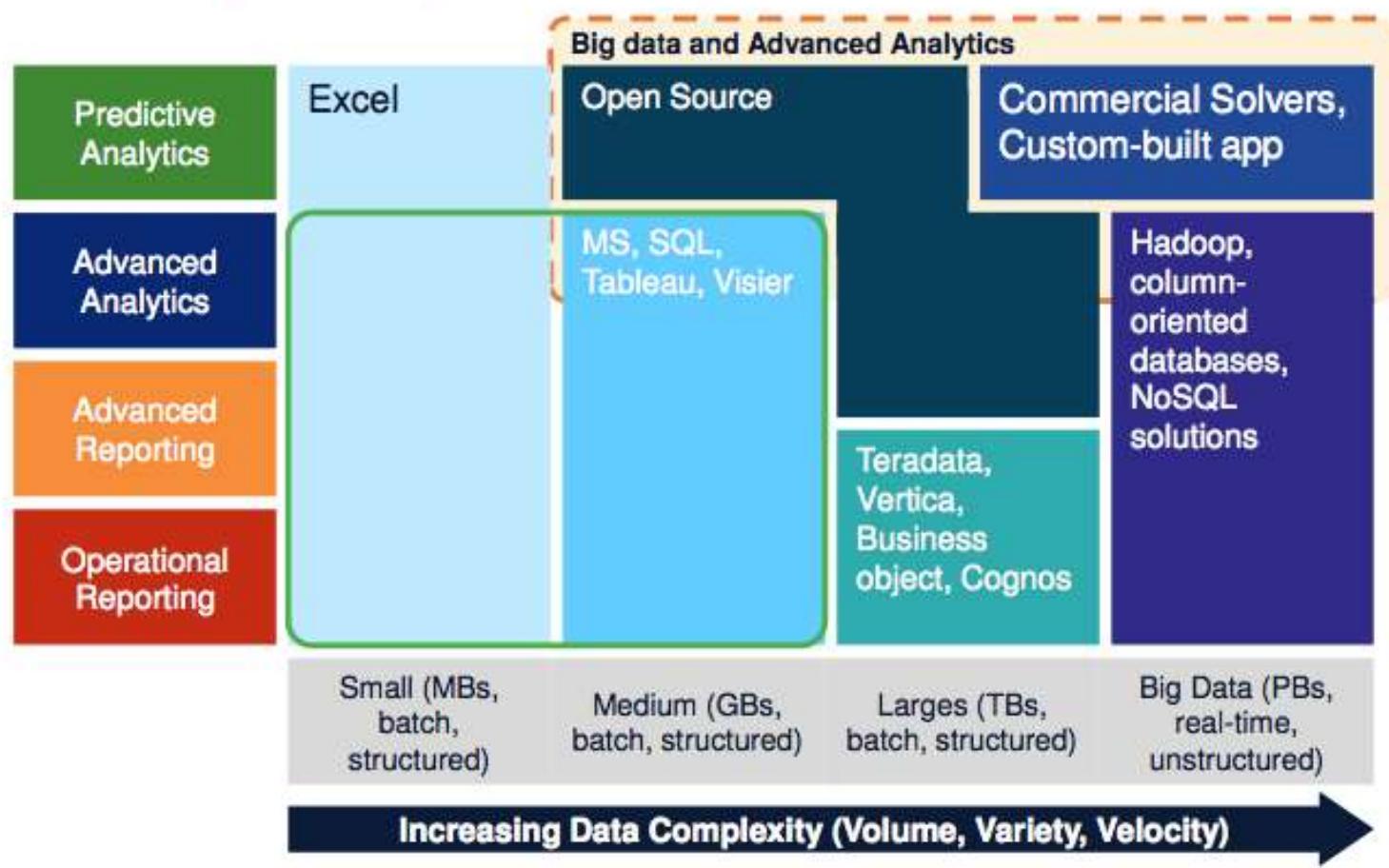
Reactive Reporting of Operational & Compliance Measures • Focus on Data Accuracy, Consistency & Timeliness

Model: Bersin by Deloitte



公共ビックデータも活用した 最高レベルの予測分析を実現！

Level of complexity drives platform need



事実検証型のHRの手法の手順



組織の目標を達成するため、どんなHRの目標を達成すべきなのか？（**当初の目標は？**）

Our Challenge

HRの当初の目標として、

- エンゲージメント
- 鍵となる技術者を見つけ、強化することで、離職の削減と定着化
- マネジャーと従業員の関係を改善し、生産性を改善する

*There is an increasingly competitive market and internal demand for high level technical skills...
We believe there are ways to drive quality of hire and retention by identifying key attributes*

But aren't sure...

- How do internal and external factors affect our ability to attract, convert and retain top talent?
- What drives the attraction and retention of high level technical talent?
- How can we optimize quality of hire and time to value?

And therefore we need evidence...

Our Objective

Increase **Engagement & Retention**
by identifying **Key Manager Behaviors**
that **STRENGTHEN**
Manager & Employee Relationships
and **improve productivity**

Great manager になるための4条件

**External Benchmarking and Internal Research identified
Four Key Traits of a Great People Manager:**

オープンに正直に話してくれますか？



**Communicates
Openly and Honestly**

- Shares information and seeks input
- Is available
- Feedback is constant

信頼して任せてくれますか？



**Empowers
and Enables**

- Encourages judicious risk taking
- Trusts employees
- Allows autonomy

良い所を認めて、支援してくれますか？



**Develops
and Encourages**

- Encourages excellence
- Provides support and coaching

色々な強みを引出し、活かす機会をつくってくれますか？



**Supports
the Whole Person**

- Cares for employees
- Honors work/life balance
- Appreciates different strengths

MEIにおけるデータ中心のアプローチ事例

Our Data Driven Approach

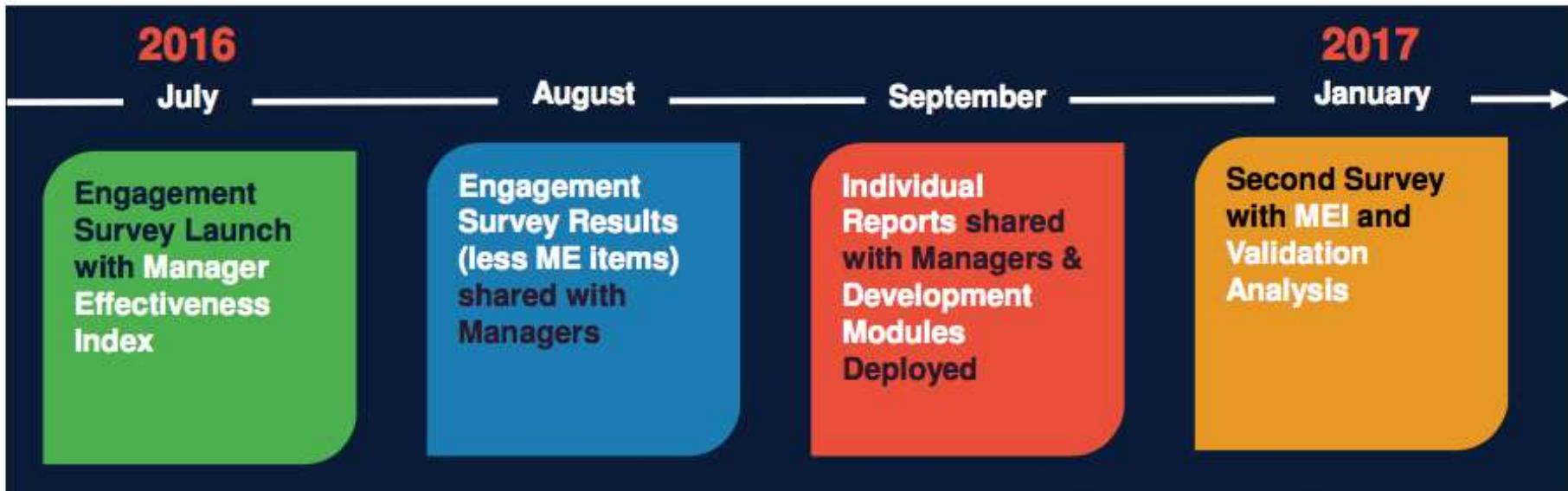


MEI:カリフォルニア発の人気バックブランド、日本では、ZOZOTOWNにて販売

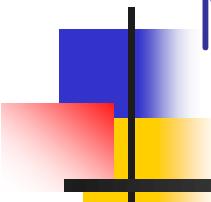
グーグル方式による マネジャーの意識改革事例（MEIの事例）

最初の調査結果を振り返り、マネジャーの意識を改革し、
半年後にどれだけ改善したかを再調査！

[Takeaway about Engagement Survey?]



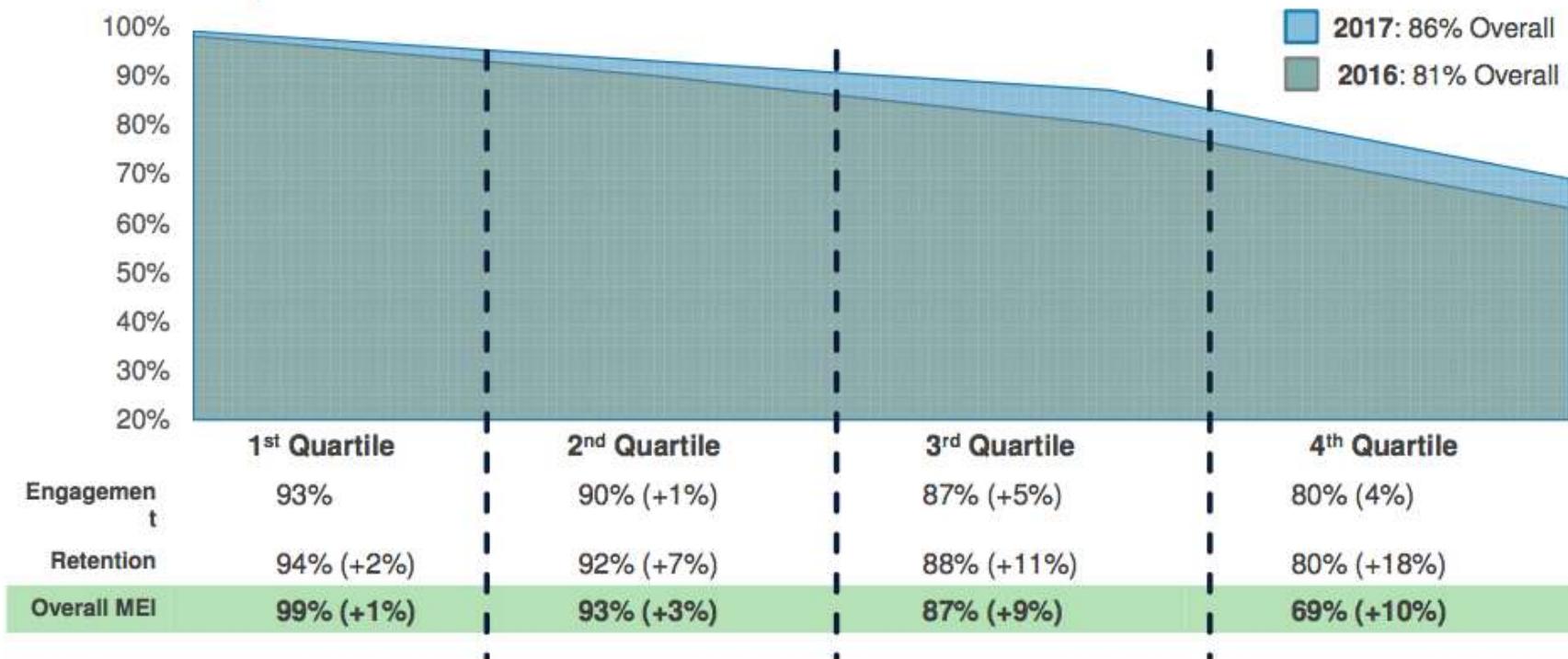
- | | | | |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Multiple, mixed media communications• CEO message | <ul style="list-style-type: none">• Results analysis• Functional communications• HR Business Partner support & coaching | <ul style="list-style-type: none">• Manager support webinars• Manager toolkits• Targeted training | <ul style="list-style-type: none">• Continued coaching• Academic partnership |
|--|---|---|---|



MEIでは、半年のマネジャーの行動変化により、
3%のエンゲージメントと定着率の改善が

**Positive Manager behavior change led to a +5% in MEI,
+3% in engagement, and +3% in retention**

MEI Results by Quartile



% Favorable: January 2017 Total Kronos by Individual Manager Team (Direct Report) of teams with 3 or more respondents

MEIにおける外部データ分析事例

What External Data is telling us..

1 Talent Competitor Market

Supply and Demand



Supply & job volume are 3rd highest in the country



Boston ranks 6/10 in degree of difficulty to hire Performance Engineers

2 Target Competitor Analysis

- Local PE presence
- IT industry
- Cultural Similarities

Top 5 Local



Top 5 National



3 Target Similar Competitors

Competitor Similarities

- Prof Experience <10 yrs.
- Progressive Career Growth
- >2/3 have advanced degrees

Common Degrees

Computer Science
Computer Engineering
Electrical Engineering

Local Education

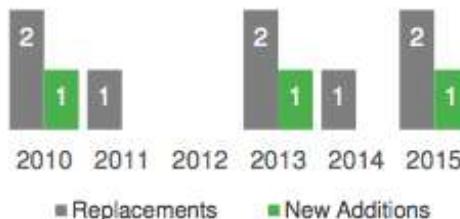


MEIにおける内部データ分析事例

What Internal Data is Telling Us..

1 Business Drivers

Need: Addition vs. Replacement



Turnover: Voluntary vs. Involuntary



2 Candidate Conversion



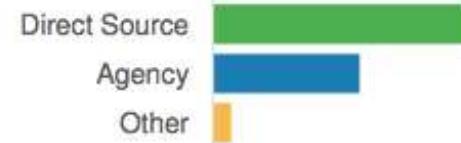
Takes more than **2x longer** to fill **High Level Technical Roles** vs. tech talent in general.

3 Sourcing Channels

Applicant Source



Hire Source



採用／離職状況

採用予測分析

リクルータ毎の候補者数

組織の目標を達成するため、どんなHRの目標を達成すべきなのか？（今後の目標は？）

Our Challenge

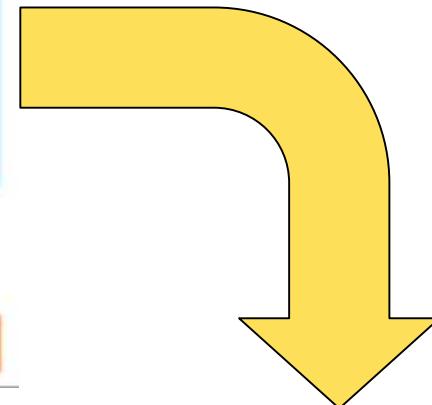
There is an increasingly competitive market and internal demand for high level technical skills...

We believe there are ways to drive quality of hire and retention by identifying key attributes

But aren't sure...

- How do internal and external factors affect our ability to attract, convert and retain top talent?
- What drives the attraction and retention of high level technical talent?
- How can we optimize quality of hire and time to value?

And therefore we need evidence...



HRの今後の目標として、

- Quality of Hire
- ハイレベル技術者の離職の削減と定着化
- 企業の魅力度改善を設定する

Our Objective

Improve Quality of Hire

and **Reduce Attrition**

of High Level Technical Talent

by identifying **Key Drivers** that influence

Attraction & Retention

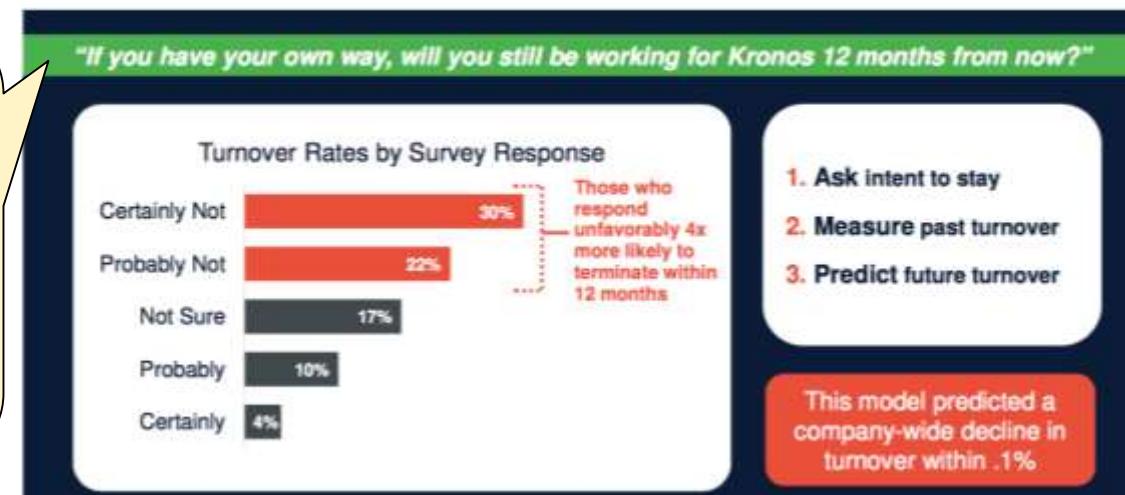
目標を達成する施策の実施により、 予測分析を行い、事前対策を打つ

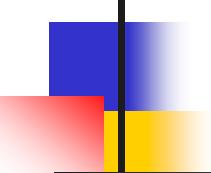
Performance Engineers have quickly become a complex skill set to attract, convert and retain



A simple predictive model: Retention

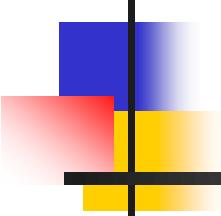
【予測分析の事例】
過去の離職率を調べて、
事前調査により、将来の離
職率を予想。
定着を目指したCDP
(Career開発計画) を実施





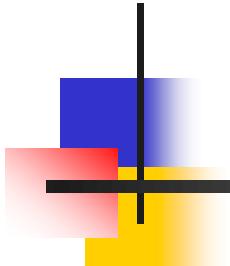
SHRM e-learning library 注目のセッション (15) 経営幹部の鉄則、これからのHR, new HR trends

時期	タイトル	発表者	概要
SHRM2017	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。
SHRM2017 L	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だが、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。
SHRM2016 SHRM2017 L	Managing Virtual Teams & leading in a flexible work environment	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。
SHRM2017 L	Avoiding the Five Most Dangerous Trends in Employee Wellness	Brad Cooper	Wellnessが求められる時代になっています。これを是正するにはどうするべきなのかを考えるセッションです。
SHRM2017 L	Sit/Stand Desks, Balance Ball Chairs, Treadmill Desks? Ergonomics Myth Versus Fact	Naomi Abrams, President, Worksite Health & Safety Consultants, LLC	Ergonomicsという言葉を聞いたことがあるだろうか？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。
SHRM2017 L	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
SHRM2017 L	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。
TM2017 L	Workforce 2025, Bold steps to shape your workforce today for tomorrow's challenge	Bob Keller, The Employee Engagement Group	エンゲージメントの大家が、これからのworkforceを予測する。SHRM2017での発表と重複するものが含まれるが、中味は大変濃い。
SHRM2014 SHRM2016	Work4.0 What will work look like in 2050 ? The future of work	Lance J. Richards	年々 移り変わる仕事の形態、現在は、第4次革命のまっただなかと言われています。Z世代は、2050年代の世界をどのように塗り替えて行くのであろうかを想像してみることにしま



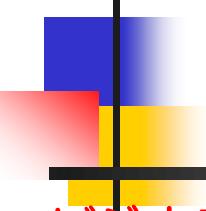
2017年職場環境 最新トレンドTOP10

1. **Candidate & Employee Experience**(多層の契約形態の必要性)
2. **The blended workforce** (6つの経済の流動性による影響)
 - ①外注の必要性、②個人の専門性がより重要に、③タレントプールの必要性の増大、④ITツールの進展、⑤リセッションの影響、⑥ミレニアルとZ世代の有効活用の必要性
3. **Continuous Performance Reviews**の常態化が進む
4. **Millennials meet Gen Z @work** (職場でミレニアル世代がZ世代と遭遇する時代)
5. **Augmented & Virtual Reality**(採用と訓練でVRが普及する時代)
6. **The Smart Office** (Video Conference, Check-in soft,スマホの活用)
7. **Team over Individual Performance**(階層組織が柔軟なチームに変化)
8. **Workplace wellness & Well-being**
 - 健康的な職場環境の提供で生産性改善
9. **Employee Benefits & Perks**(33%の企業は、従業員ベネフィットが増加)
 - ミレニアル、Z世代が求める職場になるには、柔軟な改善をしないと、人材が集まらない、定着しない時代に
10. **Telecommuting on the rise**
 - 自宅勤務、職場外勤務の推進で、人間関係がより広がる時代



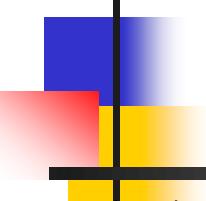
2. グローバルHCMのトレンドと日本企業の人財マネジメント が目指すべき姿とは！

- 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



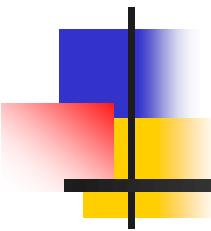
日本企業が学ぶべき これからの人財マネジメントの姿（その1）

1. ビジネスの成功には、戦略的HRプロの存在が欠かせないことを理解しているか？
2. 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
3. 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
4. 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ますか？
5. 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ますか？（Diversity& Inclusionを重視し、地域社会と共存）
6. 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）
7. 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？



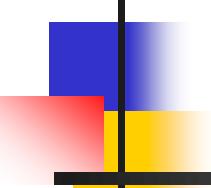
日本企業が学ぶべき これからの人財マネジメントの姿（その2）

1. これからは、「**証拠**」と「**事実**」を示して、将来起こりうる可能性を改善するタイプの人事がより重要に！ (Evidence-based approach)
2. エンゲージメントの改善のため、**どんな手法が最適**なのかを選定しますか？
 - **同情**、**説明責任**、**メンタリング・プログラム**、**タレント・マネジメント**の色々な手法を、目的と状況により、どう使い分けてますか？
3. **Money ball**の秘訣：意味のある**最新の採用指標**を活用してますか？
4. **最新の社長後継者の選考手法**を念頭に、選抜を進めてますか？
5. タレント開発にも、**6段階**があり、**各段階に適した手法**を講じてますか？**更に高い段階への進化**への努力をしてますか？
6. **効果的メンタリングソフト**を活用して、**メンタリング プログラム**を実施してますか？
7. 影響力ある**8ステップ**手法を導入して、効果を高めてますか？
8. 発展段階でのグローバルHRでは、タレント・マネジメントは、欠かせない手法
9. 持続性を高める**3C(Clarity, Connectivity, Consistency)**を実践してますか？



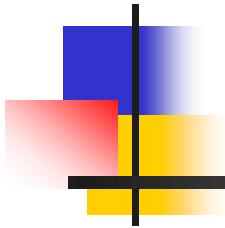
当社の推進する 人材マネジメント支援サービスの基本7方針

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**を提供します
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**を育てます
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します
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します
5. 人材育成や成長プロセスを「**見える化**」し、「**卓越の戦略**」を実現します
6. 将來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**を強力に推進します
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します！



(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55回 戦略的人材マネジメント研究会
日程：2018年1月20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）
 - 日本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12月9日（土）：第23回SHRMコンピテンシー研究会
 - 2018年1月13日（土）：第24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>