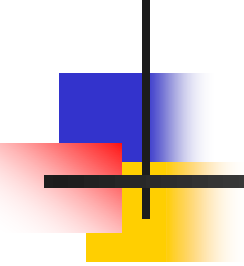


第58回  
日本人材マネジメント協会 JSHRM  
戦略的人材マネジメント研究会

SHRM e-learning Library 視聴報告会 Part1  
SHRM2018 シカゴ大会 &  
その他のSHRM関連コンファレンスから、  
よりすぐりセッションを紹介します！



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



# 2018年11月17日（土）

## 戦略的人材マネジメント研究会のアジェンダ

15:00-15:20 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

15:20-16:20 SHRM e-learning Library 視聴報告 Part1

報告者：戦略的人材マネジメント研究会、代表世話人 石川 洋

16:30-17:30 SHRM e-learning Library 視聴報告 Part2

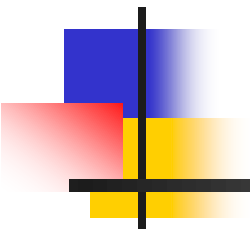
報告者：戦略的人材マネジメント研究会、代表世話人 石川 洋

17:30-17:50 日本の人材マネジメントの現状とこれからの人財マネジメントの  
あるべき姿とは？

報告者：戦略的人材マネジメント研究会、代表世話人 石川 洋

17:50-18:00 まとめ





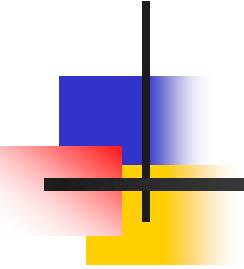
# 過去の欧米企業での人材マネジメントから 何を学び、どう活かせるのか？

## 1. SHRM e-learning Library 視聴報告会

- SHRM2018/ATD2018コンファレンス 比較
- SHRM2018 基調講演の見どころ
- SHRM2018での主要15テーマ
- 私の選んだよりすぐりセッション
  - ・ 高い離職率のレストラン業界を救うPurpose & Value, Trust and Track戦略
  - ・ 社内の自由な異動をスムーズに進め、劇的な離職率低下を実現した米Coxグループ
  - ・ 43万社員の仏系企業Sodexoの米国支社では、定着率とイメージの改善戦略を推進
  - ・ チリのビール会社CCUでの全社的意識改革戦略は、なぜ成功したのか？
  - ・ **Beyond the title:** 「肩書き」が無し、権限無しでも、影響力を与えるには！
  - ・ 後継者養成を可能にしたタレント マネジメントによる経営幹部の意識改革運動
  - ・ アジア財閥の後継者養成の仕組みと人事の果たすべき役割とは？
  - ・ コロンビア大学の人気講座Happiness at workの幸福論で企業も幸福になるのか？
  - ・ **モチベーション行動心理学**：TAP手法で、積極的モチベーションを進めるには！
  - ・ 中南米8カ国の仏系企業Sodexoで、メンタリングが急速に進展した背景には？

## 2. (改訂版) 日本の人材マネジメントの現状と、これからの人財マネジメントのあるべき姿

- 人により、意見・好みの多様性を尊重し、適切な対応できるかが、**最大の成功要因**！
- **知っていても、行動しない人が多い**からこそ、社会人基礎力と12の能力要素が重視される時代！
- たとえ、**定年過ぎても、絶えず挑戦する人生100年時代のあるべき人財像**とは？
- **キャリア意識**は、社会に必要な人財になり、より充実した人生を過ごすために必要！



# 1. SHRM E-learning library 視聴報告

## SHRM2018 Annual Conference

### SHRM Talent management2018 Conference and others

---

- SHRM2018コンファレンスの概要
- SHRM/ATD比較分析
- SHRM2018シカゴ大会、主な見所
  - SHRM2018注目のセッション、15ジャンル一覧表
- 私の選んだよりすぐりセッション

# 世界の人材マネジメント関連団体の国際大会に 通算30回参加（年次総会28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	2010-2018 SHRM年次総会9年連続参加 2015 SHRM CP/SCP HRプロ認定開始 準備セミナー修了(日本初)	9
タレント開発協会(ATD、 旧称ASTD) 会員約3.5万	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	副題がWorkplace, Learning & Performance (WLP) CPLP, コンピテンシー、ROI 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

備考：\*印は、筆者（石川 洋）が、修了した9認定プログラムを示しています

Copyright (c) 2018 SmartVision Inc. All rights reserved.

# SHRM2018/ATD2018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	90カ国、約28.5万人	120ヶ国、約35,000人
大会参加者	約22,000名（2018年次総会）	約13,000名（2018年次総会）
海外参加者 （2018年次総会）	韓国、カナダ、ナイジェリア、中国、ブラジル、 ジャマイカ、日本、ケイマン諸島（2018年実績）	カナダ(349)、韓国(298)、日本(269)、中国 (180)、ブラジル(123)、（2018実績）
2018実施 時期/場所	2018年6月17-20日（3.5日間） シカゴ	2018年5月6-9日（4日間） サンディエゴ
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	\$2,300(一般)、\$1,895(会員) 国際代表团用特別割引\$1,215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）	\$2,500（一般）、\$2,175（会員） 国際代表团用特別参加費\$1,425(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）
2018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、既に、500（2013-2017版）以上のセッション がe-learning化され、誰でも視聴可能）	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136セッション のオーディオを無料で90日視聴可能に （会期終了後、約2ヶ月後から、約半数のセッションの み視聴可能）



# SHRM/ATDセッション比較

SHRM2018が提供する6トラック  
全267セッション中、内Concurrent  
sessionは、192+と言う

1. **Business Acumen & HR Strategy** (44)
2. **Global HR** (10)
3. **HR compliance** (40)
4. **Professional Development** (24)
5. **Talent management** (45)
6. **Total Rewards** (16)

SHRM3.5日、ATD4日間なので、  
直接の比較は、できないが・・・

ATD2018 concurrent session  
公式には、300+と発表

- Career Development(20)
- Global Human Resource Development(17)
- Talent management(29)
- Instructional Design(40)
- Leadership Development(49)
- Learning Technologies(45)
- Learning Measurement and Analytics(16)
- Management(13)
- Training Delivery(34)
- Science of Learning(28)
- Government(6)
- Sales Enablement(14)
- Healthcare(10)
- Higher Education(4)

263







# SHRM e-learning libraryの利用価値

## 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

- 現在SHRM2018TM conferenceまで、600-700 sessionsを収録している
- 主にSHRM2013 -2018年次総会のConcurrent sessionを収録
- Talent management conference/ Employment law/Legislative conferenceの一部も収録
- 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。



# 人材マネジメント協会SHRM2018コンファレンス、シカゴ大会 WFPMAとの合同開催で、過去最大22,000名になったシカゴ大会



**Oscar Munoz**

Chief Executive  
Officer



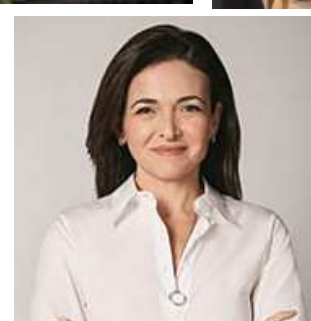
**Adam Grant**

NY Times Best-selling  
Author and Professor  
University of Pennsylvania



**Johnny C. Taylor, Jr.,  
SHRM-SCP**

President & CEO  
SHRM



**Sheryl Sandberg**

Chief Operating  
Officer, Facebook



**Governor Jeb Bush**

43rd Governor  
of the State of Florida

SHRM タレント マネジメント コンファレンス  
ラスベガス大会（ネバダ州） April 16-18, 2018 約1000名  
ナッシュビル大会（テネシー州） April 8-10, 2019 約1400名

# SHRM TALENT CONFERENCE & EXPOSITION

ナッシュビル  
人口63万人の都市





# SHRM 2018 シカゴ大会、私が注目した視点！

- 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、5世代が同居する職場にするには、どうするかの研究報告の増加
  - ペンシルバニア大学グラント教授（組織心理学が専門）が、2018年の基調講演を行い、大好評だった。
  - コロンビア経営大学院グラント教授の Influencer に関する2時間講義。
  - Mission、ビジョンの共有により、アジルで、協創を実現する職場風土改革/意識改革を推進するセッションが多数
  - ミレニアル世代だけでなく、高齢者、女性社員に対しても、メンタリング等の Learning support がより重要に
  - 非公式メンター、Influencer、Caregiver等、複数の支援軍団の存在がより重要に
- ミレニアル世代にも理解しやすい Evidence-based Analytics の進展
  - 欧米企業での風土変革プロジェクトでは、データ調査分析を行い、変革目標を設定して、変革を実践する手法が主流
  - IBM Smarter workforce Institute とグロブフォースにより Engagement の測定と改善に関する発表
  - Microsoft による Workplace analytics の一貫として、マネジャー行動分析調査の発表
  - HRスコアカードとROI分析を活用し、企業価値を計測して、改革を推進する手法が登場
- 各種の効果的なフィードバック、コーチング、Story telling の成功事例
  - 新PM手法に基づく、効果的フィードバック、コーチング、Sodexo の Story Teller の実践的セッションは、見もの。
- 企業ブランディング、更には パーソナル ブランディング の時代
  - 企業ブランディングとして定着したタレント・マネジメント、パーソナル ブランディングの意識の高まり
  - 特に、Employer Branding 事例として、Children's Healthcare Atlanta の事例は、格調高いもの
- Workforce management, Talent Intelligence 等の新しい方向性を提言
  - コロラド大学HRディレクターが、従業員の経験データを活用した Workforce management を提唱
  - リンクトイン：Talent Intelligence (TI) とAIが今後のHRには重要になる！
  - David Rock博士が、脳科学とHRに関する2つのセッション
  - RAO Institute が、職場での幸福度に関する発表
- 戦略的ベネフィット計画、Wellness program の増加
  - アメリカン イーグル社でのベネフィットプラン、低賃金労働者に効果的な Wellness プログラム他



## 9月22日に報告したテーマ（赤文字）

1. **Strategic Business Partners/Strategic Business Leader**
2. **Generation** and **retention** 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. **Influencer**, **Story telling**, **Personal Branding**
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**, **gender issue**
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**



# 今回報告する主なテーマ（赤文字）

1. Strategic Business Partners/Strategic Business Leader
2. **Generation, Retention, and Purpose**
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. **Influencer, Story telling, Personal branding**
10. Learning & Development, **Succession Planning, Career development**
11. Workplace issues: **Happiness at work**, Conflict
12. **Global HR**, Global mindset, Global M&A
13. **Diversity and inclusion**, gender issue
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**

# SHRM2018、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
SHRM2018 L	This Year's Top Five Priorities for an <b>HR Department of One</b>	<a href="#">Jennifer Currence, SHRM-SCP, MBA</a> , President, OnCore Management Solutions, LLC	小規模企業にて、HRはどんな優先順位を念頭に進めるべきかを考えるセッションです。主に、法律、ビジネス環境、経済を牽引する力に関して話をします。
SHRM2018 L	Elevate Your Game: Moving from Tactical Thinker to <b>Strategic Leader</b>	<a href="#">Valerie M. Grubb</a> , Principal, Val Grubb & Associates, Ltd.	HR professional は、Tactical thinkerから、戦略的リーダーになるべきだとの考え方を持つべきと主張する。6つのステップにて、どんな改善をするべきなのかを考えます。
SHRM2018 L	Seeing the <b>Big Picture</b> : Business Acumen to Build Your Credibility, Career & Company	<a href="#">Kevin Cope</a> , President and chief executive officer, <b>Acumen Learning</b>	HRプロは、ビジネス洞察力を見せることで、会社の将来の可能性を見せることができます。5つのビジネス ドライバー考え方を活用して、経営幹部の開拓精神を開発してください。
SHRM2018 L	How to Be a Better <b>Business Partner</b>	<a href="#">Joe Rotella, SHRM-SCP</a> , Chief marketing officer, <b>Delphia Consulting, LLC</b>	本セッションでは、より良いBusiness partnerになるため、HRの目標と会社の目標の整合性の取り方を学びます。ROIを測定するため、どんな価値があるのかを明確にします。
SHRM2018 L	Stop Speaking HR. Start Speaking <b>Business Results!</b>	<a href="#">Suz Graf O'Donnell</a> , President and executive advisor, Thrivatize	HRのことより、ビジネスの結果をイメージして、そうなるための方策とリーダーが考えるべき視点を考える。尊敬、予算、感謝を得られるにはどうしたら良いかを考えます。
SHRM2018 L	Lost in Translation: Positioning HR as a <b>Strategic Business Partner</b>	<a href="#">Mary Faulkner</a> , Head of Talent, <b>Denver Water</b>	Business leaderに対するSBPの貢献度を、データとして表示します。HRがしていることをBusiness leaderにもわかりやすく示すことで、HRの存在感を高めることができます。
SHRM2018 L	How to Be a Successful <b>Internal HR Consultant</b>	<a href="#">John A. Rubino, CCP, CBP, GRP, WLCP</a> , President, <b>Rubino Consulting Services</b>	HR Internal expert やconsultant として成功するには、どうすべきなのかを考えるセッション。確かにknowledge, skills, competencies, behaviors, and reputationは重要だが、そのほかに重要なTipsを紹介します。
SHRM2018	Professional Acumen: How to Lead with an Assertive Voice	<a href="#">Jody Janati</a> , College lecturer, University of Minnesota	ミネソタ大学講師から、否定的な情報に対してでも、 <b>Assertive voice</b> （自信ある発言）の引き出し方を学べます。

# SHRM2018、注目のセッション（２）

## Generation, retention, and Purpose

時期	タイトル	発表者	概要
SHRM2014 (L)	Retention: Hiring on <b>Purpose</b>	Nick Sarillo, Owner & Founder of Nick's Pizza & Pub	レストラン業界では、100-150%という高い回転率が問題になっています。ピザハウスの創業者が、若い高校生相手にどのような意識づけを行うことができたのかの体験談を語る
SHRM2018	Student Loan and College Savings Benefits: The 401 (k) for the Millennial Generation	<a href="#">Meera Oliva</a> , Chief marketing officer, Gradifi	ミレニアル世代の70%は、奨学金の返済に苦しんでいる。彼らにあった <b>Benefit plan</b> とは、どんなものだろうか？これからのミレニアル世代の最大の課題を解決するには？
SHRM2018 (L)	The First 90 Days Will Make or Break Your New Hire	<a href="#">Amy Hirsh Robinson</a> , Principal, Interchange Group	進入社員用トレーニングを得意とする業者のセッション。米国企業でも、ミレニアル世代の早期退職が問題だが、入社90日以内に、どんな点に配慮が必要なのかを学べます。
SHRM2018 (L)	<b>Mentoring Millennials</b> : MicroFeedback, Reverse and Group Mentoring	<a href="#">Alan Cabelly</a> , Executive director, <b>Portland Leadership Institute</b>	組織内での多世代のコミュニケーションを改善するには、メンタリングが一番というセッション。古い1対1メンタリングより、多世代のグループメンタリング、リバースメンタリングの方が、効果的なコミュニケーションが可能になる。
SHRM2018	<b>Career Development</b> Across Generations: Growing Talent for Today and Tomorrow	<a href="#">Walter Ben Porr</a> , Senior business advisor, <b>FMP Consulting</b>	多世代に効果的なキャリア開発手法を紹介します。人生100年時代で考えるべきキャリア開発とは？
SHRM2018 (L)	<b>Cultures</b> that ROCK! Five Proven Ways to Develop and Sustain a Phenomenal Workplace	<a href="#">Steve Browne</a> , <b>SHRM-SCP</b> , <b>SHRM Board Member</b> , Executive director of Human Resources, LaRosas, Inc.	HRプロが、企業文化変革プロジェクトを推進する場合、その手順を学べる。世代の強みを見える化して、どれをどう活用できるかが鍵になります。
SHRM2018	Engaging the Newest <b>Generation</b> : How <b>Groupon</b> Is Taking Experience and Turning It Into Wisdom	<a href="#">Karishma Patel Buford</a> , Vice president of Global Talent Management, <b>Groupon</b>	<b>グルーポン</b> の副社長が、新世代エンゲージメント開発の経験談を語る注目のセッション。世代の違う社員による色々な議論があり、great place to work - empowerment, mission, 支援すべき対象が徐々に明確になった歴史がある
SHRM2018 (L)	Caregivers: The Employee Group Your <b>Wellness Programs</b> Still Aren't Reaching	<a href="#">Jeryn Laengrich</a> , Chief service officer and senior VP, Cariloop	世代に関わらず、Wellnessを改善するには、 <b>Caregiver</b> の存在が不可欠です。身体的、精神的、財政的視点でも、どんな支援が必要なのかを考えるセッションです。



# レストラン業界の高い離職率問題を どう解決したのか？



- レストラン業界では、100-150%の離職率は当たり前前の世界。採用、育てる企業風土、教育制度の確立で、今では、25%以下に。
- **Purpose & Values**の原則をインタビュー時から会社が、何を目指しているのかをわかりやすく示し、それに興味を示した人を採用し、職場で実践したことが、離職率が低い最大の決め手に！
- 職場では、**Trust and Track**にて、信頼して任せるが、放任はせず、育成の見える化が決め手に！
- Trust & Track Instituteを設立し、社内人材の教育だけでなく、社外の人材にも機会を提供。



# ミッション・ビジョンより、具体的に企業が 目指しているもの(Purpose)を明示して、採用する！



Purpose表示による  
訴求力の強化

ミッション&ビジョンより具体的な  
**Purpose**（目的）により、何を目指して  
いるのかを知らせて、採用し、実践して  
もらうことが基本。

この目標を達成するために、**Value**（  
価値観）を明確に規定し、問題解決の一  
助にした。

## Nick's Pizza & Pub Values

- We treat everyone with dignity and respect.
- We are dedicated to the learning, teaching, and ongoing development of each other.
- We have fun while we work!
- We provide a clean and safe environment for our guests and team members.
- We honor individual passions, and creativity at work and at home.
- We communicate openly, clearly and honestly.
- We honor the relationships that connect our team, our guests and community.
- We take pride in our commitment to provide quality service and a quality product.
- We celebrate and reward accomplishments and "A+" players.
- We support balance between home and work.
- Health: We are a profitable and fiscally responsible company. We support the physical and emotional well-being of our guests and team members.
- Our team works through support and cooperation.

- 誰にも、敬意と尊敬を持って対処せよ
- 各自の学習、教え、人材開発に力を入れる
- 仕事は、楽しくするもの
- 清潔で安全な職場を提供する
- 個人の情熱や創造性を発揮できる環境作り
- 自由、明快、正直に会話できるようにする
- チーム内、お客様や地域社会と良い関係を維持する
- 質の高いサービス、質の高い料理を提供する
- A+の成績の社員には、褒賞を提供する
- 家庭と仕事の良いバランスを維持する
- 健康経営を実践する
- チームメンバーには、支援と協力を惜しまない



# 採用、実践時も一貫したプロセスで きちんとフィードバックを実施する

## INTERVIEWING

### Discipline of Interviewing

- Get real data, NOW!
- Ask open ended questions
- Track your internal tuning fork

- 採用時に、P&V (Purpose & Value) を示し、同意したものを採用する
- 徹底したインタビューを行い、Open 型の質問を中心に進め、仲間にも本当かどうかを確認する
- 現場リーダーには、コーチング&フィードバックのワークショップを実施する。

### Hiring – P & V alignment



### Feedback Model

Feedback Loop

Performance Feedback

Direct Feedback

-5 words or less

A photograph of a 'Server Training - Certification Feedback Loop' form. The form is divided into two main sections: 'One thing I did well...' and 'One thing to enhance my performance...'. It includes fields for 'Trainee Name', 'Trainer Name', 'Date', and 'Shift'. There are also checkboxes for 'Assess? (Yes/No)' and 'Feedback? (Yes/No)'. The form is designed for a feedback loop between a trainee and a trainer. The SHRM 2014 logo is visible in the bottom right corner.

# Trust & trackの原則により、人材育成を 見える化して、職場全体でフォローする！



7 elements guideにて、気づき  
を得る機会を増やし、成長を支援

1. A belief that people want to do their best
2. A clear sense of organizational Purpose and Values that get used
3. Feedback processes that encourage managers to coach in the moment
4. Structured training that clearly defines and teaches performance standards
5. Robust leadership development programs
6. Fiscal inclusion and open books where possible
7. Self-awareness and humility



1. 最善の努力を惜しまない信念を持つ
2. 組織の存在理由と価値観を理解し、実践する
3. 必要に応じて、マネジャーが社員を励ます気持ちを持つ
4. 標準的なパフォーマンスとはどんなレベルなのかを明確に定義して、教える機会を作る
5. リーダーシップ開発プログラムを実践する
6. リーダーも一緒に参加し、公開本も皆に見せる
7. 気づきを得る機会を増やす

# SHRM2018、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
SHRM2018 (L)	The Performance Review Dilemma: To Continue, Change or Eliminate - Whats an HR Practitioner to Do?	<a href="#">Mark S. Fogel</a> , CEO & co-founder, Human Capital 3.0	Success academyでの成功事例を紹介。給与とパフォーマンス レビューの結果をリンクしないやり方を紹介。
SHRM2018 (L)	Developing Strategies for Managing Cognitive and Implicit Biases	<a href="#">Paul Meshanko</a> , CEO, Legacy Business Cultures	PMを実施するとき、色々なBiasが生じるのが普通です。個人と組織でのBias、人による違い等々、これらのBiasを補正するには、どうしたら良いのかを考えます。
SHRM2018	<b>Reflective Listening</b> : The New Way to Solve Problems and Get Cooperation	<a href="#">Paul Endress</a> , Founder and CEO, Maximum Advantage	Reflective Listening という対立を和らげ、協力を促す手法があります。効果的なコミュニケーションには、1 / 3は話して、2 / 3は聞くことです。本セッションでは、新しい分野としての、Reflective Listening手法を学びます。
SHRM2018 (L)	How to a Build High-Performing Global Workforce	<a href="#">Charles Jennings</a> , Founder , 70:20:10 Institute	構造的学習手法として、70:20:10 の法則が、知られているが、この手法の真髄を学べるセッション。名称が示す通り、この手法の普及を主な業務にしている。
SHRM2018 (L)	Crisis, What Crisis? A Communication Template	<a href="#">David Rittorf</a> , President, Modern Management, Inc.	本セッションでは、色々なイベントで使えるコミュニケーション手順を紹介します。創造的なコミュニケーション戦略と、それに有効な手段を紹介します。
SHRM2018 (L)	Performance Management at the <b>Global Level</b> : The Significant Challenges We Don't Face in the U.S.	<a href="#">William David Wright</a> , Partner, Fisher & Phillips LLP	米国以外の国で、パフォーマンス マネジメントを進める事例を紹介します。日本から参加の方には、参考になるセッション。
SHRM2018 (L)	Creating a Coaching Culture	<a href="#">Sarah Noll Wilson</a> , Chief edge officer, Sarah Noll Wilson, Inc	従来、Poor Performerに対して、行うものと思われてましたが、これからは、職場での活性化のために、マネジャーや専門家にも身につけてもらう必要があります。
SHRM2018 (L)	Making Performance Appraisals Matter: The Essential Elements of <b>Effective Performance Appraisals</b>	<a href="#">Randy Anderson</a> , Productivity improvement specialist, E3 Professional Trainers	新PMでは、継続的フィードバックは、必須ですが、これからは、このようにするべきとの事例が、ゲームソフト開発の事例が報告されます。これにより、 <b>強み</b> 、 <b>弱み</b> が明確になり、今後の指導に非常に役立つこととなります。



# SHRM2018、注目のセッション (4)

## Engagement, Motivation, Recognition

テーマ	タイトル	発表者	概要
SHRM2018 L	Simple Truths of Appreciation and Recognition	<a href="#">Barbara Glanz, CSP, CPAE</a> , President, <b>Barbara Glanz Communications, Inc.</b>	65%の社員は、感謝や仕事が認められないことがないと、不満を言ってます。これを改善することで、エンゲージメントが大幅に改善します。
SHRM2018	Neuroscience and HR	<a href="#">David Rock</a> , Director, <b>NeuroLeadership Institute</b>	脳科学とHRとの関係性をうたったセッション。HRの人間的な側面を理解すると、選抜、エンゲージメント、報奨、認知、訓練、意思決定、協働作業等にて、より効果的なHR施策を打てるようになります。
SHRM2018 L	Nine Minutes on Monday: The Quick and Easy Way to Go from Manager to Leader	<a href="#">James Robbins</a> , President, <b>The Robbins Group</b>	毎月曜日に9分使い、3つの質問をするだけで、エンゲージメントが劇的に改善します。社員の自主性を高め、モチベーションを高めることができます。
SHRM2018	How a Best Place to Work Culture Impacts the 3 R's: Recruiting, Retention and ROI	<a href="#">Tony Chimino</a> , CEO, chairman, <b>Assurance</b>	<b>Best Place to Work</b> award recipientの研究から、何が要因なのかを探ります。特に、費用のかからない、エンゲージメント戦略を中心に学べます。
SHRM2018 L	Radically Rethinking Empowerment and Engagement: Transform Your Approach to Developing Women Leaders	<a href="#">Margaret P. Spence</a> , President/CEO, <b>C. Douglas &amp; Associates, Inc</b>	女性リーダーとして、如何に動機づけるのか、5つの信条を紹介します。新たな5Pリーダーシップ モデルも登場。
SHRM2018 L	<b>Engagement</b> : The \$500 Billion Problem and Why HR Is the Solution	<a href="#">Ben Cook</a> , President, <b>Acumen Learning</b>	大半の社員は、会社の戦略やビジネス指標も知らないのに、整合性もなく、エンゲージメントも低い。これを解決するには、どうしたら良いのかを考えるセッション。
SHRM2018	Improve <b>Employee Engagement</b> in the Modern Workplace	Amy Coleman, general manager, HR People Strategy, <b>Microsoft</b> , Redmond, Wash.	マイクロソフトでは、従業員エンゲージメントをどう測定し、改善しているのか、その技術とは？ 顧客はどの様にこの技術を活用しているのかを紹介するセッションです。具体的には、yammerの活用事例と思われます。
SHRM2018	The <b>Neuroscience of Engagement</b> : The Deeper Science of Learning, Change, and Peak Performance	<a href="#">David Rock</a> , Director, <b>NeuroLeadership Institute</b>	脳科学の権威、David Rockの今年のセッションは、エンゲージメントと脳科学です。エンゲージメントとパフォーマンスとの関連に関する検証結果が聞けます。
SHRM2018 L	A <b>10-Step Employee Engagement Roadmap</b> to Building an Engaged and Productive Workforce	<a href="#">Bob Kelleher</a> , Author of <i>Louder Than Words</i> , and CEO, <b>The Employee Engagement Group</b>	エンゲージメントの権威が、エンゲージメントが果たしてビジネス ドライバーになるのかを考えます。また、透明性、説明責任、コミュニケーション、同情の威力に関しても考えるセッション。

# SHRM2018、注目のセッション (5)

## Talent management, Employment Branding

テーマ	タイトル	発表者	概要
TM2018 (L)	Attract. Engage. Retain. Charting the Course for the Employee Life Cycle <b>注目</b>	Lori Goldberg, Senior Director, Enterprise TM, <b>Cox enterprises</b> , Debbie Morris, TM consultant, <b>Cox Enterprises</b>	<b>Cox enterprises</b> では、Integrated Talent management を導入しているが、Compassと呼ばれるキャリア戦略に関する企業哲学を報告するセッション。これは、主に次世代リーダーの育成に役立てており、全社で共有された考えた方です。
SHRM2018 (L)	Waste No Part of the Buffalo! How <b>Sodexo</b> Repurposed Stories for Employer Branding Content <b>注目</b>	<u>Chloe Rada</u> , Lauryn Sargent Talent Acquisition, <b>Sodexo USA</b>	<b>Sodexo USA</b> では、 <b>Story Telling</b> を活用することで、ブランドイメージの効用に役立てています。この効果で、次の採用にて、効果が期待できるのが、素晴らしい。これは、マーケティング上でも非常に役立っている。
SHRM2018 (L)	From “We Will” to “At Will”: How to Successfully Hire, Onboard and Retain Military Veterans	<u>Justin Constantine</u> , CEO, The Constantine Group	毎年25万人の退役軍人が出てくるが、彼らにどう活躍の場を提供するかが大きな課題です。年間1000名雇用し、あたらしい職業についてもらうための効果的な意識改革の手法を考えるセッション。
SHRM2018 (L)	The <b>Coaching Interview</b> : Building Immediate Rapport and Trust to Get to Know the Real Candidate	<u>Paul Falcone</u> , Vice president, HR, HR Strategies & Solutions	採用のインタビューにて、簡単なコーチングを通して、ラポールと信頼を得られるか、そのコツを学ぶセッション。採用マネジャーの教育にうってつけのセッション。
SHRM2018 (L)	Stocking the <b>Leadership Bench</b> : Accelerate High-Potential Development <b>注目</b>	<u>Lori Goldberg</u> , Senior director, Enterprise Talent Management, <b>Cox Enterprises</b>	<b>Cox</b> エンタープライズが実施したFORGEと呼ばれる、潜在能力者の開発プログラムの紹介。タレント マネジメントに置いて、高潜在能力者を対象にしたプログラムです。社内での異動性を高めたもので、高い効果をあげています。
SHRM2018 (L)	<b>Employer Branding</b> : The Power of Purpose <b>注目</b>	<u>Matt Kaiser</u> , Director, Recruitment, <b>Children's Healthcare of Atlanta</b>	企業の目指す目的こそが、 <b>ブランディング</b> になると言う考え方があります。本セッションでは、個人や会社の目指す目的を明確にして、ブランディングを高める手法を学べます。
SHRM2018 (L)	Where's Waldo? Discovering and Retaining <b>Hidden Talent</b> for Your Organization	<u>Emily Towery, MBA, SHRM-CP</u> , Vice president of Human Resources, <b>The Cook &amp; Boardman Group</b>	建材業者の <b>Cook &amp; Boardman's</b> 社の団塊世代とミレニアル世代が協力して、インターネットを活用して、隠れた人材を採用するパイプラインを構築するかの事例を紹介するセッション。



# 顧客の意見・動向をきちんと捉える 企業風土を醸成したCOXグループ

COX  
ENTERPRISES

\$20.4B 2017 Revenues  
Employees: ~60,000

日本円で約2.3  
兆円の売り上げ

家庭用品販売等



自動車関連ビジネス等



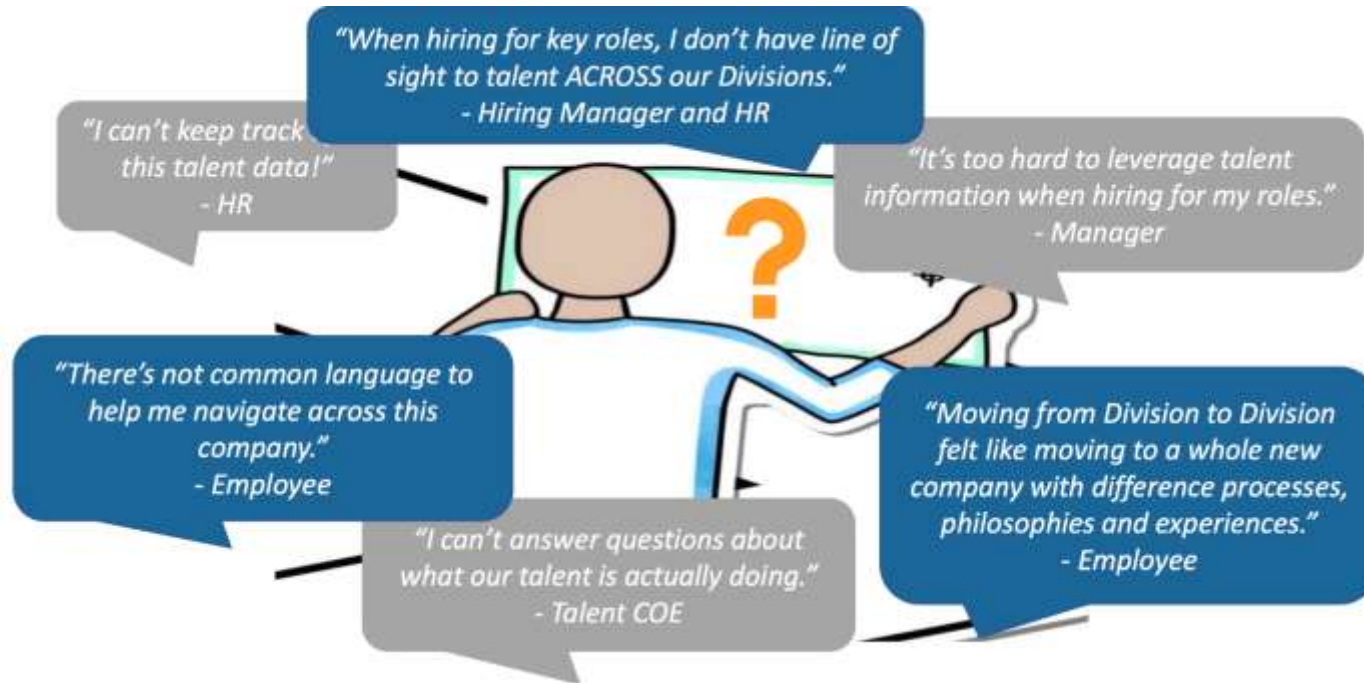
マスメディア



2

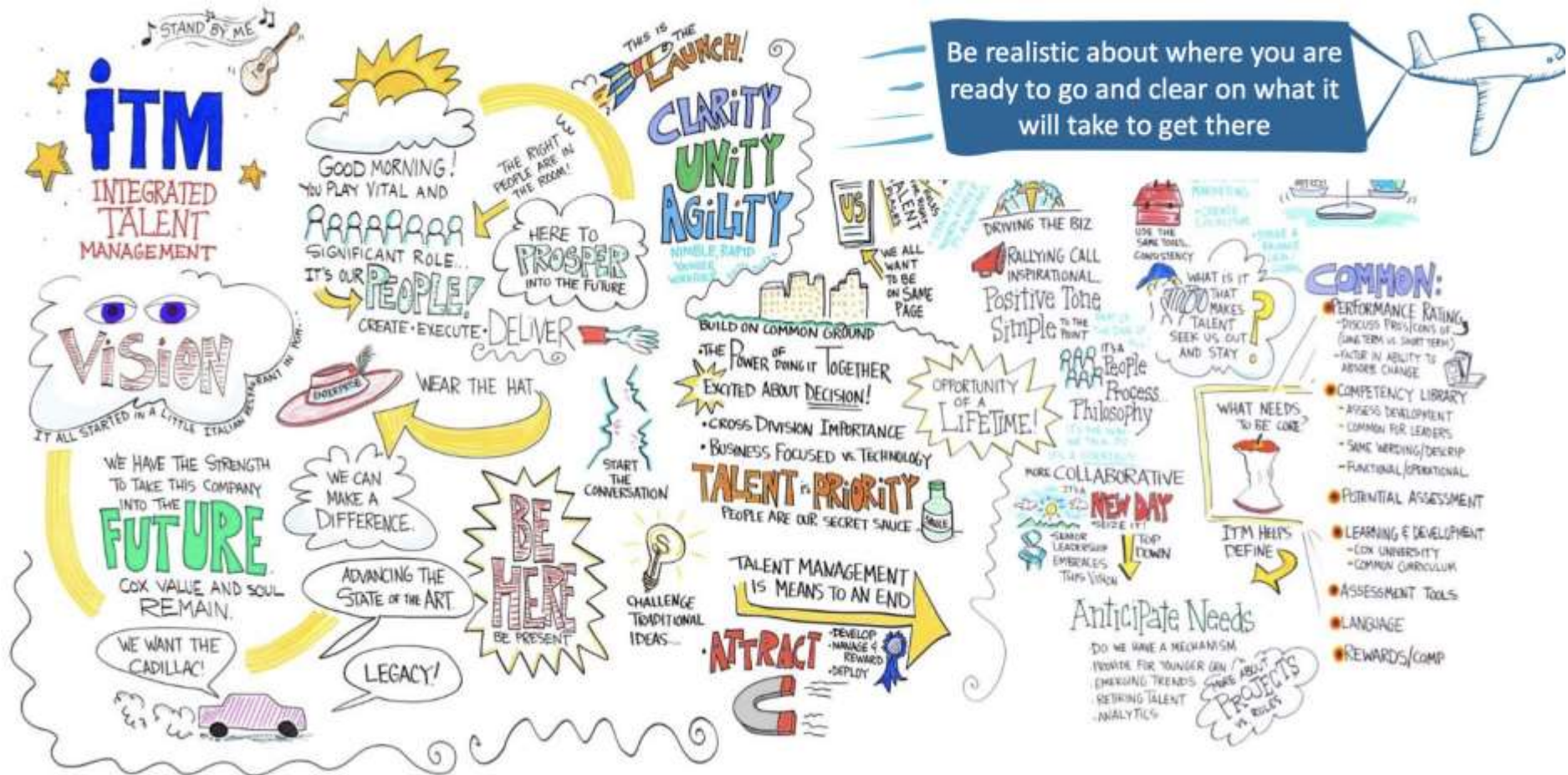


# 他部門との調整が最大の課題に！



- 社内に多くの業種を抱えていると、各部門ごとに、やり方が違い、哲学や経験も違う！
- 自分の所のメンバーが何をしているのか、答えるには、至難の技だ。
- 色々役割の人材を雇っていると、業務に共通した人材とはどんな人なのだろうか？
- この会社には、共通言語が存在しない

# すぐにでも異動できることを知らせ、 そこで、何ができるのかを明確に示す！





# 社員のキャリア意識を高める 全社的なCompass活動



これからCox社の中で、生活・仕事をして行くためのコンパスに相当するものが必要になろう！  
それを提供するのが、本プロジェクトの目標だ。



Living Our **Values**. As our company grows, we continue to foster a culture that puts people first and upholds fundamental values such as **honesty, integrity** and accountability. Our values and **Code of Conduct** ensure that our **commitment** to operating with the highest **ethical standards** will never change.

正直、誠実さ、社員やsupplier（業者）に対する行動規範を明確にして、徹底させる。

また、我が社の価値観や倫理的な行動規約は、どこに行っても適用され、決して変わることがないことを徹底させる。



## SUPPLIERS

At Cox Enterprises, we partner with our suppliers to develop mutually sustainable relationships and further strengthen the economy. We take great pride in developing strong, trusting relationships with suppliers that drive value for us and for the communities we serve.

Learn more about our programs:

- [Supplier Code of Conduct](#)
- [Supplier Diversity Program](#)
- [Supplier Sustainability Initiative](#)

## How to Become a Cox Supplier

By registering, you will not have to sign up at each affiliate website. Registering does not automatically make your company an approved Cox supplier; this is for potential business only.

# 測定可能なキャリアゴールを、まず、設定せよ！



## Process for each module:

- 測定可能な物差しを定義
- ガイドとなる原理を作れ
- 実践法を示せ
- まず、ビジネス プロセスから始めよ！
- 道を間違えない様に、ガイドせよ！

- Defined scope
- Co-created guiding principles
- Infusion of leading practices
- Started with business process
- Piloted along the way



# キャリアゴールを設定し、マネジメントの大原則に従っていけば、それに必要な環境に自由な異動が可能！

## GOAL & PERF. MGT. DESIGN PRINCIPLES

- Create consistent process across the enterprise (e.g., competencies, performance ratings, policies, practices, etc.) which supports enterprise-wide talent reviews and mobility
- Enable goal setting to be aligned with the strategic priorities of the businesses
- Move to a continuous performance cycle which includes performance planning (goals, competencies and a development plan), tracking, feedback, coaching, reviewing and ongoing performance conversations
- Create accountability for both “whats” (goals) and “hows” (competencies) with a common competency library
- Provide a simple, easy tool with emphasis placed on the performance conversation versus the mechanics of the tool
- Establish a development planning method connected to performance expectations and focused on both current and future growth
- Enable automation for efficiency, reporting, and analysis, while not losing primary emphasis on conversations and continuous improvement
- Focus on flexibility to be relevant in a variety of business environments (12-month business cycles, virtual project teams on 8-week goal periods, etc.)
- Establish clear methods for performance tracking to yield better data to support talent decisions and to help in differentiating performance
- Define the roles of both the manager and employee, emphasizing the partnership required, highlighting the active roles both should play\*, and identifying the skills necessary to effectively use the process\*\*

\*For instance, employees should play an active role in planning, tracking and reviewing their own performance

\*\* Business process design team to flag opportunities throughout the process to support managers and employees throughout the performance cycle -support such as job aids, reinforcement, performance support tools, training, etc



“Why do we have to change?”

なぜ変革せねばならないのか



“YAY!”

異動が自由だ！  
現状より良くなるかも！



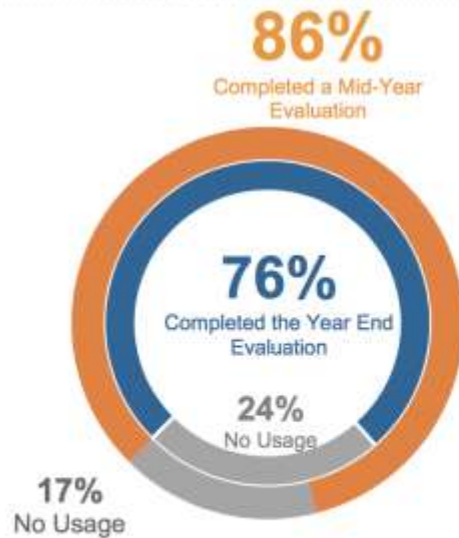
“We’re open - it’ll be better than what we have today.”

# キャリアゴールの設定は、 個人と会社が共通な目的を持てるかが鍵！



会社の目的に沿った  
コンピテンシーか？

Usage



Competency Ratings

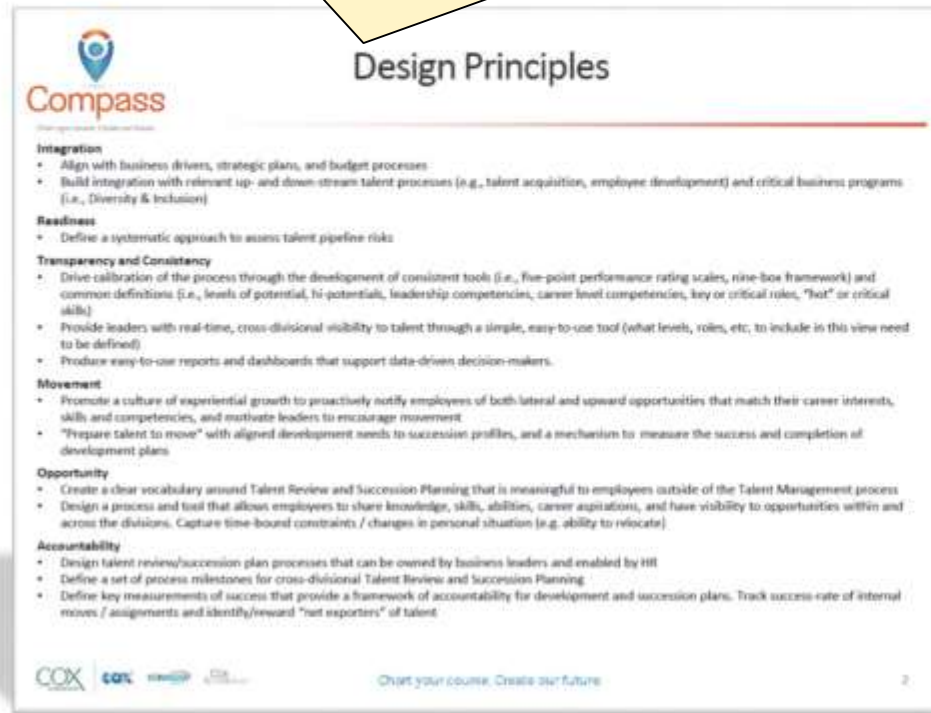




# 現状より、何が改善されるのかの、 イメージを持っているか？



## キャリア設計の大原則



現状より改善されるのか？

“Is this going to be as good as what we have today?”

パワーポイントで自分の考えをまとめてみよう！

“I’m happy to be done with PowerPoint!”

あなたのリーダーシップに期待しているよ！

“We’ll follow your lead...”

# タレント・マネジメントで、 まずは、過去・現状の見直しをしよう！



これを機会に56%の社員が過去の履歴をアップデートした。過去の自己申告の内容より、充実したものにした。関係者からの情報収集も進んだ。

## My Career Bio



Enterprise-wide, **56%** of employees\*  
**MADE AN UPDATE** to their My Career Bio.  
This is a **14% INCREASE** from 2016.

Identify early on practical uses for the data gathered from the perspective of all stakeholders



## Talent Assessment



Employees with a  
Talent Review  
Assessment\*

**18,760**

126% INCREASE from 2016



Assessed  
Employees with  
a **Next Move**  
Identified

**34%**

7% DECREASE from 2016

Top Selected **Strengths** and Development Needs  
for those with a Talent Review Assessment

### STRENGTHS

Drive Results  
Focus on Customers  
Build Relationships

### NEEDS

Develop Self & Others  
Business Acumen  
Influence Others

顧客との関係性に焦点を当てて、  
過去の結果を見てみよう！

ビジネスの先見性、他の人への  
影響力がどれだけあったのか？

Source: Attract,Engage,Retain Charting the course for employee Life cycle, SHRM TM 2018

# 組織が変わっても、それぞれの上司同士での 意見の整合性が取れているかが基本！

## 社内異動を実現するための大原則

### RECRUITING DESIGN PRINCIPLES

- Enterprise-wide technology and database for recruiting
- Default to centralized recruiting operations, support and administration based on standard processes
  - Only justified exceptions allowed, as defined by leadership and design teams
  - Customer-facing, front office and field recruiting roles managed by the centralized function but located within the divisions
  - Service level agreements defined between the central recruiting function and divisions
- Provide a consistent, enterprise-wide candidate experience that retains distinct business brands and allows users to:
  - Create and update one candidate profile
  - Navigate across divisions; access all job opportunities and types
  - Control the scope of their search to meet their requirements
- Utilize a consistent employee referral program
  - Hiring business pays the referral fee
  - Eligibility requirements clearly identified by role
- Provide visibility to internal and external talent across the enterprise for recruiters/those responsible for recruiting
- Consider any current Cox enterprise employee an internal candidate



"It's great to have a seamless leadership transition."

つなぎ目のないリーダーシップを得られたのか？



今の上司とうまくいっているからこそ…

"As long as its done well.."



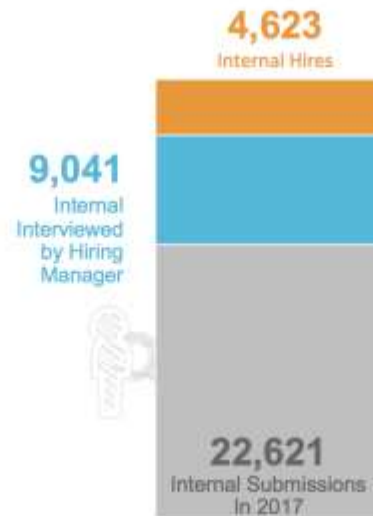
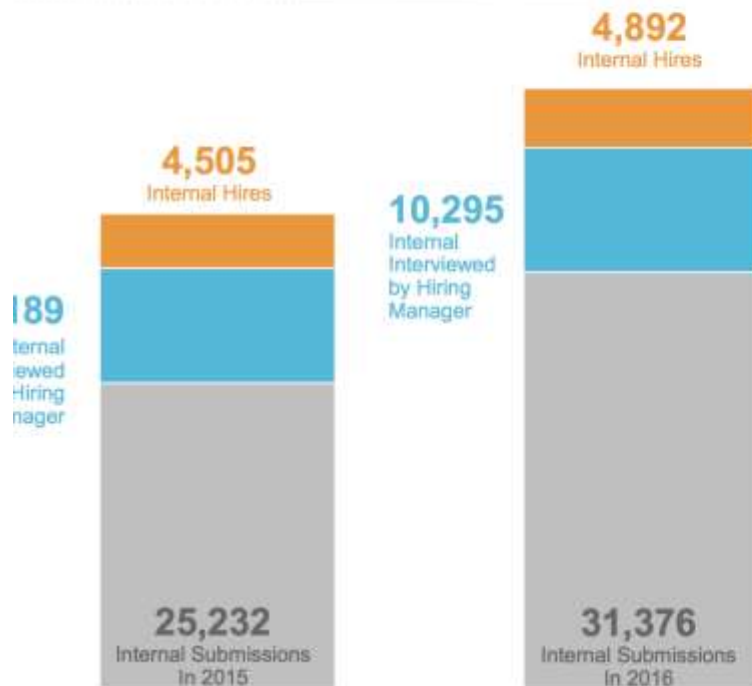
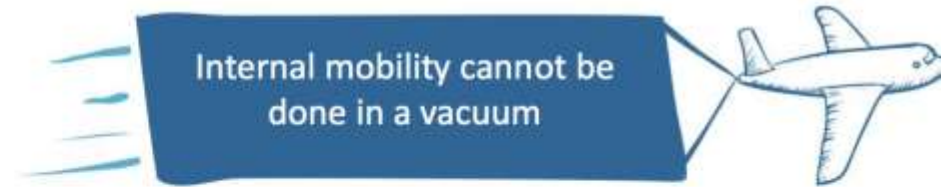
何が必要なのかを聞き出し、フィードバックをしてくれた！

"We've got complex needs and lots of feedback."

# 社内異動を推進して、社内を活性化



## Recruiting





# In/Outのバランス調整ができたかが鍵！

## 2017 Employee Movement



# タレント・マネジメントで社内活性化を推進

困り込みや、不当差別をせず、  
かぜ通しの良い企業風土を醸  
成できたかが、鍵に！

インパクトのある所で、お客からの声を聞けたか？

Share the voice of the customer  
where possible to show impact



## Executive Mobility Feedback

"It's great to see the talent management process in action! I think the world of [employee] and fully support his continued growth within Cox. Let me know how I can assist."

"Thanks for reaching out to me about the position within another Division. I was excited to receive the email and my leader was very supportive. I don't believe I would have applied for the role had I not received this proactive contact."

"Thank you again for your interest in him. He is a talented leader and I'm very pleased that others see that as well."

"My manager encouraged me to have a conversation with CTA about the position and I interviewed with the hiring manager. I was glad to have had the opportunity to interview and network within the organization."

CTAプログラムに関して、現在の上司と相手先のマネジャーとの面談を持ってました。同じ会社で異動できてよかった。

# 人材支援サービス仏系大手のSodexoでは 社員の定着率改善のため、多くの施策が行われています

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





キャリア教育の一貫として、  
将来の**キャリアライフ**を見る仕組みがあります。



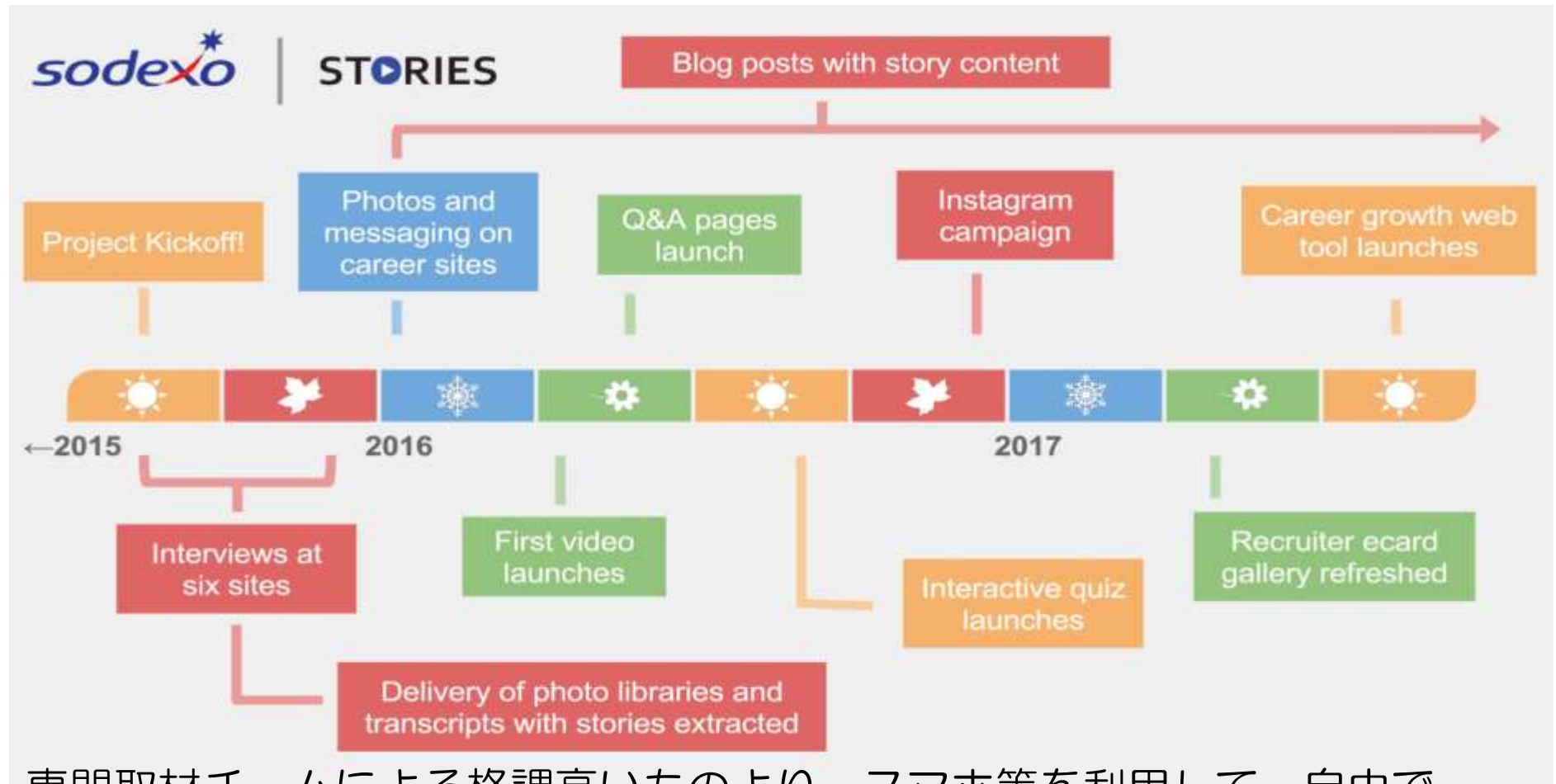
- Focus Groups
- Reputation Surveys
- Video interviews
  - 45 managers
  - 6 locations
  - All disciplines

例えば、**こんな意味あるキャリア**が期待できます。

## CAREER MOTIVATORS



# ストーリー提供プロジェクトは、 2015年より米国Sodexoで開始



専門取材チームによる格調高いものより、スマホ等を利用して、自由で、Friendlyな投稿を奨励し、社内での認知度を高め、キャリア意識の高揚に

仲間の**成長ぶり**を仮想空間で紹介、互いの**キャリア意識**の高揚を図り、**色々な活躍の場があることを知ることができるように！**

## ONE INTERVIEW = STORIES GALORE

### INTERACTIVE QUIZ

Difference Maker Quiz



### OLGA ECHEVARRIA



### CAREER ADVANCEMENT



### BLOG



NOV  
2

#### Build Your Personal Brand at the Virtual Women in ES Forum

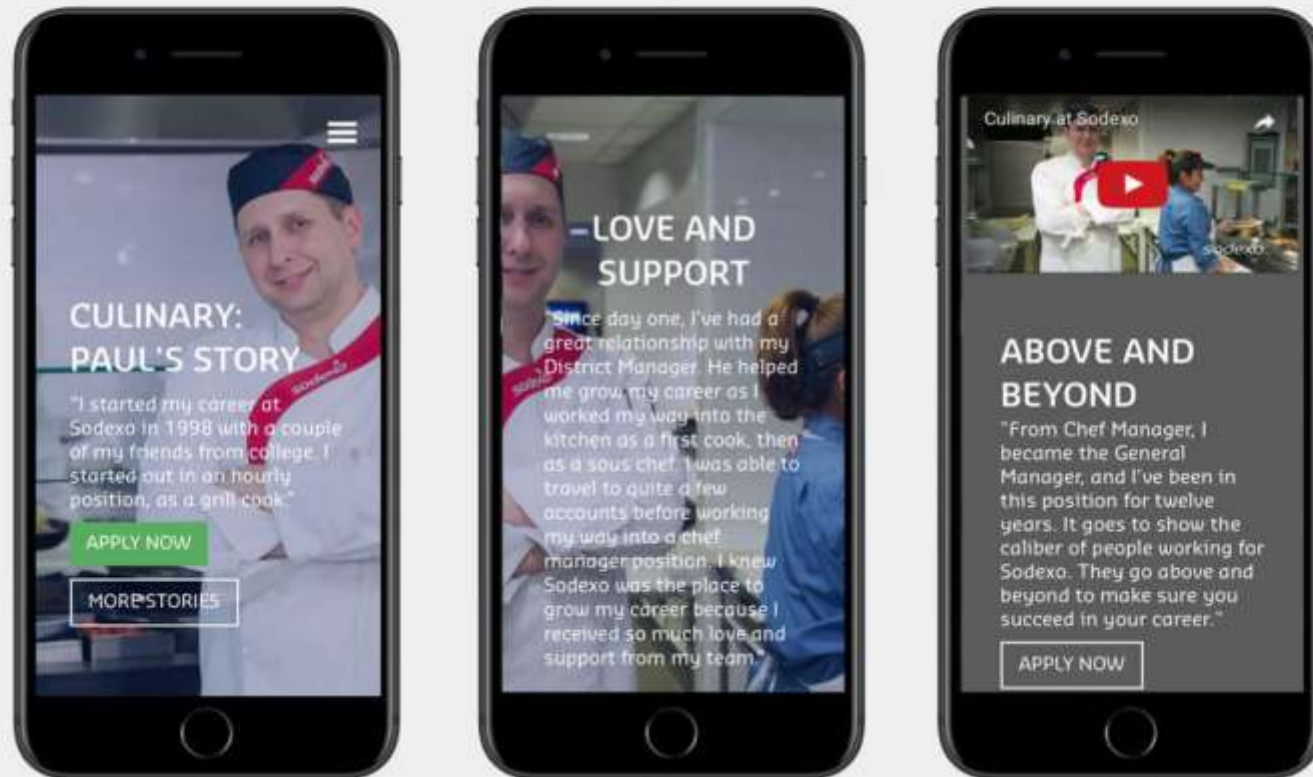
If a company has branded itself well, you will immediately know what the company stands for just by hearing its name.

When I say Apple, for example, you likely think of the innovative, technology-driven company that builds its platform on simplicity and ease-of-use. If I say Amazon, you will likely think of the have-it-all online retailer whose humble beginnings were planted squarely in the book business.



誰でも、簡単にスマホで記録、投稿する仕組みを作り、  
たくさんの**キャリア事例**を見ることができるよう！

## INTERACTIVE CAREER MAPPING TOOL



# 米Sodexoでのキャリア事例を、皆に見せて、 社内での認知が進み、キャリア意識が向上。

この事業に貢献すると**各種の恩典**が期待でき、**社内での認知**も高まりました。



これにより、多くの社員が競って、自らの**キャリア事例**を見える化する動きが増した。



# これだけの経験の機会を得られる会社 だと知れば、**離職率の低下**に貢献

## UNEXPECTED OUTCOMES

- Flexibility in our approach yielded creative ideas
- Storyteller reward and recognition
- When one story ends, another begins

## WHEN YOU GET BACK TO WORK

- Remember that stories work!
- Make your content work for you
- Amplify stories through technology
- Be flexible and open to where your content can lead
- Get interviewing and creating!

## 予期せぬ収穫があるかも！

- 何か新しいアイデアに出てくるかもしれない
- 「語り」賞を受賞して、皆に認められるかも。
- 一つのストーリーが終わっても、次に何かが始まる可能性がある

## 職場に戻れば、

- そのストーリーが役立つかも
- さらに役立つ内容を作れば良い
- 新しい技術を取り入れて、その話もさらに発展させる
- その話が役立つ所に公開して役立てよう
- 色々な人にインタビューして、新しいものを創造しよう！



# SHRM2018、注目のセッション（6）

## Total reward, Compensation, Benefit, Wellness

テーマ	タイトル	発表者	概要
SHRM2018	Tsunami or wave: Washington Outlook for HR Public Policy	Michael P. Aitken Senior Vice President, Government Affairs, SHRM	トランプ政権後、オバマケア、移民政策、学生の負債対策等、色々な施策が注目されているが、最新の人材マネジメントに関する最新施策に関する情報を提供します。
SHRM2018 L	Changing the Discussion: Managing a <b>Total Compensation</b> Approach for a Multi-Generational Workforce	<u>Elliot Dinkin</u> , President & CEO, <b>Cowden Associates, Inc.</b>	5世代が同居する世代に対して効果的なトータル報酬制度を提案します。その中で一番注目すべきは、どのような視点で整合性を取るかです。一見、全ての世代を持ち上げることは、難しいと言えますが、それではどうすべきかの事例が提示されます。
SHRM2018 L	What Next? Communicating Complex HR Subjects to Employees with Short Attention Spans	<u>Karl James Ahlrichs</u> , Senior consultant, <b>Gregory and Appel</b>	<b>Total compensation and benefits</b> は、エンゲージメント同様大変重要な視点です。多くの調査データをベースに最新の見解を学べます。
SHRM2018	<b>Benefits</b> Compliance, Health Reform, and You	<u>Mark Lam</u> , Employee benefits compliance, <b>Assurance Agency</b>	<b>HR and Benefits compliance</b> とは、何のことを言っているのかを考えるセッションです。
SHRM2018 L	<b>Benefits in the Workplace:</b> An Update and Competitive Practices for Impact in 2018	<u>Alexander Alonso, Ph.D., SHRM-SCP</u> , Senior vice president, Knowledge Development, <b>SHRM</b>	職場でのベネフィット調査の最新動向をSHRM SVPが講演するもの。
SHRM2018 L	Successful <b>Variable Pay Programs</b> In Action: A Case Study Using a Proven Eight-Step Design Approach	<u>John A. Rubino, CCP, CBP, GRP, WLCF</u> , President, <b>Rubino Consulting Services</b>	本セッションでは、8ステップ <b>variable pay programs</b> の概要を紹介する。実際に導入された事例も紹介します。
SHRM2018	Millennials & Mobile: Outfitting <b>American Eagle</b> 's Workforce with Rightsized Employee Benefits	<u>Tammy Fennessy, PHR, GBA</u> , Benefits manager, <b>American Eagle</b>	<b>American Eagle</b> がどうベネフィット計画を構築したかの事例を考えます。44,000名の従業員にどう導入したのかを考えます。この実現には、モバイル機器をどのように活用されたのかを紹介します。
SHRM2018	<b>Meaningful Wellness:</b> Developing an Employee Wellness Strategy That Matters	<u>Brad Cooper, MSPT, MBA, ATC, MTC</u> , Chief executive officer, <b>US Corporate Wellness, Inc.</b>	Wellness programを構築して、エンゲージメントの高め方を学ぶセッションです。個人と組織がどのように繋がっているのかを学べます。
SHRM2018 L	Beyond the <b>Next Paycheck:</b> Financial Wellness for Young Workers	<u>Amanda Carney</u> , Co-founder and president, <b>Working Credit</b>	低賃金労働者に効果的な <b>Wellness program</b> にするには、どうすべきかを考えます。

注目



# SHRM2018、注目のセッション (7)

## Innovation, Culture, Change

テーマ	タイトル	発表者	概要
SHRM2018 (L)	Coaching for Change: A Model for You and Your Talent	<a href="#">Julie Cohen</a> , Executive coach/CEO, Work. Life. Leader.	7段階の変革モードにて、どのようにコーチングして行くべきかを考えるセッションです。
SHRM2018 (L)	<b>Benefits</b> for the Changing Workforce: Creating a Sustainable Ecosystem	<a href="#">Carisa Miklusak</a> , CEO, Tiltr corp.	労働者には、色々なタイプがあるが、社員以外の労働者を動機付けには、 <b>ベネフィット パッケージ</b> が非常に効果的になる。これをどのように活用するかを提言するセッション。
SHRM2018	<b>Driving Innovation</b> : How Leadership Makes the Difference	<a href="#">Mike Mitchell</a> , Senior faculty, <b>Center For Creative Leadership</b>	変革を引き出すため、リーダーをいかに動機づけるかを考えるセッション。
SHRM2018	Managing <b>Change</b> and <b>Transforming Organizational Culture</b> in A VUCA World: A Case Study of <b>General Cable Europe</b>	<a href="#">Manel Perez Jordana</a> , Talent manager EMEA, <b>General Cable</b>	<b>ジェネラル ケーブル</b> 欧州にて、実施されたリーダーシッププログラムにて、HRの価値観をどう変革できたか？ リーダーシップ改革を実施する場合、HRビジネスパートナーとして、何をすべきかを考えます。
SHRM2018	General Session featuring <b>Adam Grant</b> <span>注目</span>	<a href="#">Adam Grant</a> , NY Times Best-selling Author and Professor, The Wharton School of Business at the University of Pennsylvania	<b>ペンシルバニア大学グラント教授</b> が、フォチュン500企業に対する研究結果として、生産的な寛容の風土づくりの戦略に関して、話をするとのこと。売上増加、効率アップ、満足の改善のためには、リーダーや組織がどのような進め方が必要なのかを学べます。
SHRM2018 (L)	Using <b>Culture Data</b> to Solve <b>Business Problems</b> <span>注目</span>	<a href="#">Jamie Notter</a> , Partner and culture consultant, <b>WorkXO Solutions</b>	職場データを集計して、どう活用するかを考えるセッション。変革の目標を作り、それをどう達成したかをみる。実践的なセッション。
SHRM2018 (L)	<b>Agility Shift</b> : People Practices, Models and Metrics to Create a More Agile, Competitive Organization	<a href="#">Pamela Meyer, Ph.D.</a> , Principal, <b>Meyer Creativity Associates, Inc.</b>	迅速なシフトにより、変革を促すことが可能になることが多い。アジル組織にするためのヒントを提供するセッション。
SHRM2018 (L)	<b>Organizational Transformation</b> Through the Implementation of a Corporate Leadership Development Program: A Case Study of CCU <span>注目</span>	<a href="#">Felipe Arancibia</a> , Chief human resources officer, <b>Cia Cervecerias Unidas SA (CCU)</b> , Chile	<b>Cia Cervecerias Unidas SA (CCU)</b> にて、実施された意識改革プロジェクト。グローバル世界での厳しい競争に対処するには、会社全体でのリーダーシップの発揮が重要になります。多国籍企業での調整、指標の設定、意識づけ等の事例が紹介されます。

# 先進的チリ企業の意識改革運動の事例

CCUは、ビール・ワイン・清涼飲料等を製造販売するチリの会社です。

**The *Compañía de Cervecerías Unidas* (CCU) is a Chilean Company in the beverages business since its foundation in 1902**

High level of diversification

Beer  
Soda  
Mineral water  
Juice  
Wine  
Spirits

Cultural gaps  
are great between  
companies of the group

Production  
of 24 million  
hectoliters  
per year

Complex  
organization  
with 11 companies inside  
CCU group pursuing  
different business

> 8,000 employees  
in the region

120 brands  
in the CCU  
portfolio

Operations  
in Chile, Argentina, Bolivia,  
Colombia, Paraguay, Peru  
and Uruguay.



#SHRM18

# 意識改革が必須と考えた背景

2010年のチリ地震後、サプライチェーンが分断され、他業種の参入により、競争環境の激化、顧客の要望が強まり、従業員の意識構造の変化してきた。

**Why try and define a new leadership model when you are the market leader and the numbers are proof of your success?**

- Earthquake 2010 broke supply chain
- Market entry of competitors with new brands
- Consumer behavior had shifted
- Business Model had been adapted
- Employee behavior and requirements had changed





# リーダーの意識改革で、職場の活性化を推進

## The challenges perceived by the company leadership

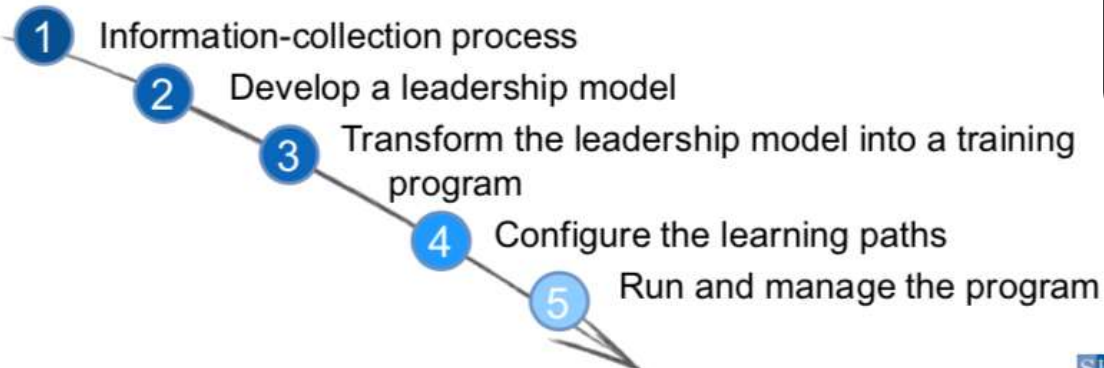
- Keep up the pace facing a strong and aggressive opponent in their home market
- Compensate the loss of one of their competitive advantages: excellency in supply chain and closeness to the customer
- Need to differentiate through people, not technologies or products
- Staff requires a more up-to-date treatment by the leadership

- 市場で遭遇する好敵手と対峙する
- サプライチェーンや顧客に近いところで、競争優位を補う！
- 技術や商品でなく、人を通して差別化する必要がある
- リーダーシップによる対応をより最新ののものにする

Current set of competencies in the leadership did not match the present and future challenges perceived

## The solution

Implement a leadership development program for the whole group



現在のリーダーシップのコンピテンシーは、将来の挑戦にふさわしいものではないので、それを最新ののものにして、全社的にリーダーシップ トレーニング プログラムとして、全社に浸透させたい。



# 情報収集時の4つの課題

## 1 Challenge #1: Information-collection process – Methodology

会社の戦略的目標との整合性は？



The purpose of information gathering is to discover and define the **critical competencies** that will lead the company towards the **accomplishment of its strategic goals**.

## 1 Challenge #1: Information-collection process – The findings

Classic industrial culture: **Top-down and very authoritarian**

価値観の浸透の仕方は、これで良いのか？

Set of **4 corporate values** deeply rooted within the company's self understanding and all of them seen as vital to the corporate culture

**4 Corporate Values**  
Excellence  
Integrity  
Empowerment  
Respect

## 1 Challenge #1: Information-collection process – Methodology

インタビュー先は、これで良かったのか？

- Interviews for **competency assessment** with
  - the CEO
  - top stakeholders
  - selected **high performing leaders** of different hierarchical levels
- Focus Groups for validation
- Study of client material

**Result:** Description of the **perceived current leadership** and the **future business and leadership challenges** of the company

## 1 Challenge #1: Information-collection process – The findings

未だにコンピテンシーベースの考え方は育ってない

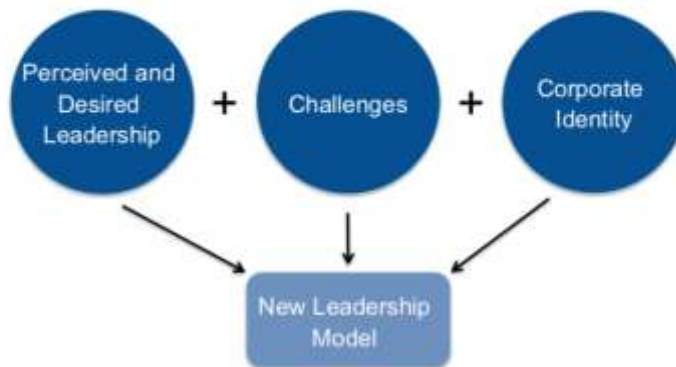
- **Cultural differences** between the companies involved
- No **competency-based thinking** in the company – development originally based on set of values
- Need to **reduce competencies** of the model to a minimum viable set
- No **leadership development culture** – would be the first program ever
- A different set of **new abilities and competencies** is required
- Conviction of **excellence**: "We are market leader for something"
- Deployment of a **new corporate culture initiative**, driven by the CEO

8/31/2018

# リーダーシップ層の課題6-1

リーダーシップモデルの基本を明示する必要がある！

## 2 Challenge #2: The Leadership Model – foundations for its construction



## 2 Challenge #2: The Leadership Model – our guidelines

現在のビジネスモデルと整合性をもっと持つべき！

The Leadership Model must  
serve the company's  
current business  
objectives: Agility, people  
skills, service orientation.



## 2 Challenge #2: The Leadership Model – our guidelines

現在のリーダーシップモデルは、オーナーの目指すものとの整合性が不足



The Leadership Model must convert  
into the **transformation vehicle**  
of the corporate development project  
implemented by the CEO and  
sponsored by the company ownership.

## 2 Challenge #2: The Leadership Model – definition of the competencies

コンピテンシーモデルの定義が明確でない！

The final list of competencies  
is **co-constructed in  
workshops** and round-  
table discussions with the  
client

The operationalization of the  
competencies is based on  
recurrent description and  
**adjusted to the  
outcomes of the  
information-collection  
process.**

List of operationalized competencies for the Leadership Model

# リーダーシップ層の課題6-2

## 2 Challenge #2: The Leadership Model

A Leadership Model should focus on the business objectives and structure the competencies it contains into their main areas of development.



現在のリーダーシップ モデルは、各ビジネスの目標に焦点をおき、コンピテンシーも、それに基づき、調整されるべきだ！

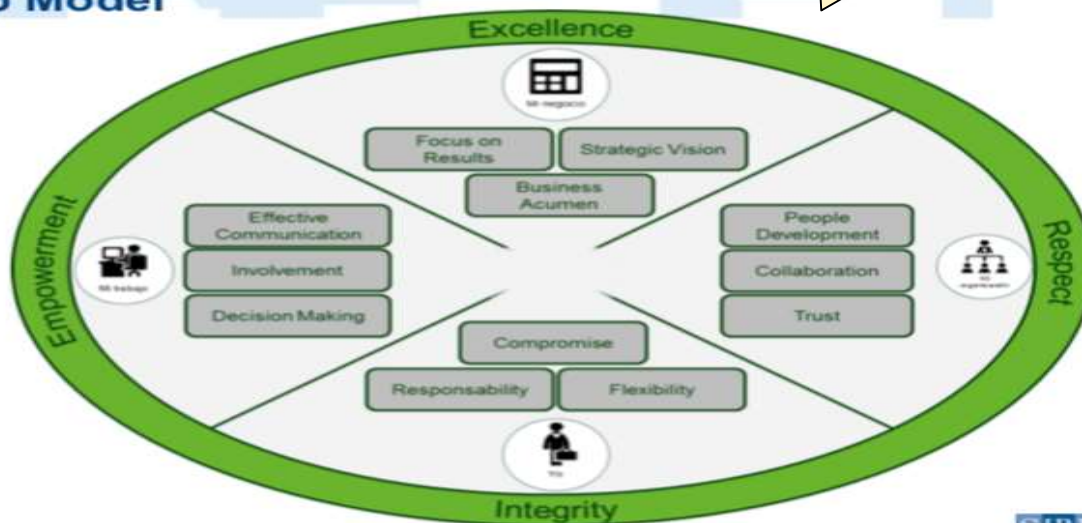
その結果、下記のようにまとめられた！

## 2 Challenge #2: The CCU Leadership Model

4 Corporate Values

4 Areas of development

12 Competencies



SHRM



導入、開発、統合にて、12のコンピテンシーを追加！

### 3 Challenge #3: Transform the leadership model into a training program

3.1 We developed at least one and up to three courses for each of the 12 competencies in the three development levels:

- 1 Introduction
- 2 Development
- 3 Consolidation

Subprocess				Resources		Capabilities	
1. IDENTIFY	1.1. Identify the problem	1.1.1. Identify the problem	1.1.2. Identify the problem	1.1.3. Identify the problem	1.1.4. Identify the problem	1.1.5. Identify the problem	
	1.2. Analyze the problem	1.2.1. Analyze the problem	1.2.2. Analyze the problem	1.2.3. Analyze the problem	1.2.4. Analyze the problem	1.2.5. Analyze the problem	
	1.3. Define the problem	1.3.1. Define the problem	1.3.2. Define the problem	1.3.3. Define the problem	1.3.4. Define the problem	1.3.5. Define the problem	
	1.4. Plan the solution	1.4.1. Plan the solution	1.4.2. Plan the solution	1.4.3. Plan the solution	1.4.4. Plan the solution	1.4.5. Plan the solution	
2. DESIGN	2.1. Design the solution	2.1.1. Design the solution	2.1.2. Design the solution	2.1.3. Design the solution	2.1.4. Design the solution	2.1.5. Design the solution	
	2.2. Develop the solution	2.2.1. Develop the solution	2.2.2. Develop the solution	2.2.3. Develop the solution	2.2.4. Develop the solution	2.2.5. Develop the solution	
	2.3. Test the solution	2.3.1. Test the solution	2.3.2. Test the solution	2.3.3. Test the solution	2.3.4. Test the solution	2.3.5. Test the solution	
	2.4. Implement the solution	2.4.1. Implement the solution	2.4.2. Implement the solution	2.4.3. Implement the solution	2.4.4. Implement the solution	2.4.5. Implement the solution	
3. IMPLEMENT	3.1. Implement the solution	3.1.1. Implement the solution	3.1.2. Implement the solution	3.1.3. Implement the solution	3.1.4. Implement the solution	3.1.5. Implement the solution	
	3.2. Monitor the solution	3.2.1. Monitor the solution	3.2.2. Monitor the solution	3.2.3. Monitor the solution	3.2.4. Monitor the solution	3.2.5. Monitor the solution	
	3.3. Evaluate the solution	3.3.1. Evaluate the solution	3.3.2. Evaluate the solution	3.3.3. Evaluate the solution	3.3.4. Evaluate the solution	3.3.5. Evaluate the solution	
	3.4. Communicate the solution	3.4.1. Communicate the solution	3.4.2. Communicate the solution	3.4.3. Communicate the solution	3.4.4. Communicate the solution	3.4.5. Communicate the solution	
4. EVALUATE	4.1. Evaluate the solution	4.1.1. Evaluate the solution	4.1.2. Evaluate the solution	4.1.3. Evaluate the solution	4.1.4. Evaluate the solution	4.1.5. Evaluate the solution	
	4.2. Communicate the solution	4.2.1. Communicate the solution	4.2.2. Communicate the solution	4.2.3. Communicate the solution	4.2.4. Communicate the solution	4.2.5. Communicate the solution	
	4.3. Monitor the solution	4.3.1. Monitor the solution	4.3.2. Monitor the solution	4.3.3. Monitor the solution	4.3.4. Monitor the solution	4.3.5. Monitor the solution	
	4.4. Implement the solution	4.4.1. Implement the solution	4.4.2. Implement the solution	4.4.3. Implement the solution	4.4.4. Implement the solution	4.4.5. Implement the solution	

異なる開発レベルごとに、学習目標図が追加された

**3 Challenge #3:**  
Transform the leadership model into a training program

3.2 For each competency a **map of learning objectives** was developed, according to the different development levels

[illegible]

設計者に必要な関連データシートが追加された！

**3 Challenge #3:**  
Transform the leadership model into a training program

3.3 For each of the courses a **specific data sheet** contains all relevant information for the instructional designer.

Chart containing

- Mapping of the relevant

- Development level
- Learning Objectives
- Training Methodology
- Course content

**PROYECTO 2015-2016**

1. **Objetivo del Proyecto:** Mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el aula.

2. **Justificación:** El proyecto se justifica por la necesidad de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el aula.

3. **Objetivos:**

- Mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el aula.
- Mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el aula.
- Mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el aula.

**PROYECTO 2015-2016**

1. **Objetivo del Proyecto:** Mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el aula.

2. **Justificación:** El proyecto se justifica por la necesidad de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el aula.

3. **Objetivos:**

- Mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el aula.
- Mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el aula.
- Mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el aula.

**Programa de Estudios**

**Objetivo del Programa:** Mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el aula.

**Justificación:** El programa se justifica por la necesidad de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el aula.

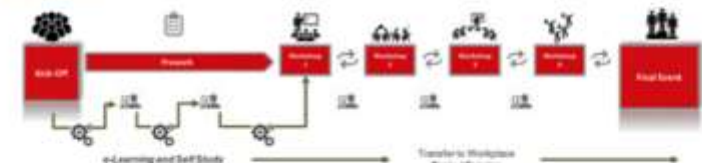
**Objetivos:**

- Mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el aula.
- Mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el aula.
- Mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el aula.

コーチング・メンタリング等がプロジェクト内で導入された

### 3 Challenge #3: Transform the leadership model into a training program

The methodology proposed for all courses was essentially a **blended approach** with multiple sessions



However, the further a participant advances towards Consolidation, the more complex are the courses and finally develop into the implementation of projects, Coaching/Mentoring, etc.



# 学習の道筋を明確にして、学習の全体像を示す

学習の必要性に応じて、明確な学習の道筋を提供！

## 4 Challenge #4: Configure the Structure of the Learning Paths

Why Learning Paths?

- Optimization of time and company resources
- Offer a clear development path for each participant according to her development needs



導入/後継者/経営幹部/コーチの4つの学習の道筋を示した

## 4 Challenge #4: Configure the Structure of the Learning Paths

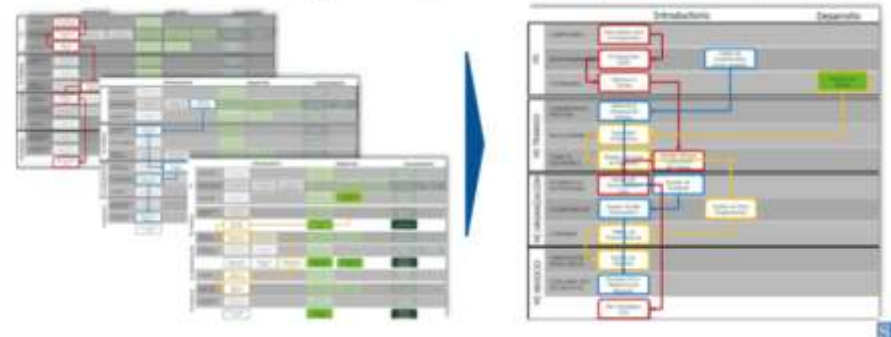
### 4 Learning Paths

Introduction	Prepare the new leaders Focused on the basic leadership competencies
Talent / Succession	Development of advanced skills in order to qualify for higher positions
Executive Leaders	Boost corporate alignment and current performance
Coach	Transformation of some Executive Leaders into Coaches in order to foment the incorporation of future managers.

一般的に必要な学習期間を明示！

## 4 Challenge #4: Configure the Structure of the Learning Paths

Example: This Introductory Learning Path takes 3 years to complete



特別に規定された学習課題があれば、それを提示！

## 4 Challenge #4: Configure the Structure of the Learning Paths

Access to each of the Learning Paths is granted because of specific development needs which are defined

- by being member of a distinct group or cluster
- through a competency assessment (and other tools of organizational development)

Inside the Learning Path the participants have liberty of action, to foster

- ▶ Engagement
- ▶ Self determination
- ▶ Accountability

# 人材育成・成長の見える化を進める！

## 5 Challenge #5: Run and manage the program

How to manage such a complex program?

- Learning Management System
- Training Management System

Ideally connected with

- Performance Management System
- 360° Feedback
- Succession Planning
- Talent Development



- 複雑なトレーニング体系をまとめる仕組みを確立する
- その中身を、人事考課、タレント開発にも反映させる
- 利害関係者、顧客からの反応を得る

## 5 Challenge #5: Run and manage the program: Performance Indicators

Program currently in roll-out phase:

- no real time data available yet
- base line is the original individual competency profile
- every learning activity is designed to deliver at least 1 ROI indicator

ROI \*

- Level 1: Satisfaction
- Level 2: Learning
- Level 3: Impact
- Level 4: Results



\* based on Kirkpatrick's ROI model

- Performance 指標にも反映させる
- プログラム効果測定、費用対効果ROI測定も必要に応じて実施する

# 意識改革プロジェクトの総まとめ



- 利益性の改善
- リーダーのパフォーマンスの改善
- 企業風土の改善
- 市場でのマーケットシェアの4つの視点で分析して、提示する

# SHRM2018、注目のセッション（８）

## Leadership, Teamwork, Team player

テーマ	タイトル	発表者	概要
SHRM2018	<b>Re-Inventing Human Resources:</b> A Roadmap to Meet the Challenges of the Future and Achieve Success	<a href="#">Jennifer McClure</a> , President, Unbridled Talent, LLC	組織の中で、どうしたら影響を与えられるのか？ 成長する機会をどうしたら得られるのか？ 採用ROIをどうしたらあげることができるのか？ リテンション、リーダーシップ開発をどうしたら進められるのか？ 経営幹部の理解を増すためにどんなデータやシステムが重要なのか？
SHRM2018 L	<b>How HR Leaders</b> Can Cut the Cost of Drama, End Entitlement and Drive Big Results	<a href="#">Cy Wakeman</a> , Cy Wakeman, Inc.	エンゲージメント、変革へのマネジメント、説明責任を引き出すHRコンピテンシーの効果を学べるセッションです。Engaged Action Planning Tool、Negative Brainstorming Tool等を使って、患者の精神的なケアをする手法を学べます。
SHRM2018 L	In · dom · i · ta · ble - Seven Shifts to Extraordinary <b>Resilience</b>	<a href="#">James Robbins</a> , President, The Robbins Group	組織の <b>resilience</b> を高める7つのシフトに関して学びます。落ち込み、燃え尽き症候群に対して、どう対処するべきかを学べます。
SHRM2018 L	The <b>CHRO Perspective:</b> How the Best Make It Happen!	<a href="#">Lyle S. Hanna</a> , founder and President of Hanna Resource Group	仕事を成功に導くために、どんなコンピテンシーが必要なのかをSHRM competencyから学ぶセッションです。自らの起業から、学んだことをパネル討議で引き出します。
SHRM2018	Working Together Yet Apart: How to Create Optimal Collaboration on Global <b>Virtual Teams</b>	<a href="#">Karin Goettsch, Ph.D., CPLP</a> , Manager, Global Talent Management, The Mosaic Company	仮想空間でのチームワークは、グローバル ビジネスでは欠かせないものになっています。特に、人財を引きつけ、定着させるにはどうすべきなのか、色々な事例を紹介しながら、考えます。
SHRM2018	How to Prepare Your <b>Team</b> to Face a Disrupted Future	<a href="#">Shawn Kent Hayashi</a>	未来志向にて、気づきと人材開発を促す。人事と協力して、抵抗勢力と戦う手法を見出します。
SHRM2018 L	World-Class <b>Virtual Teamwork:</b> The Secrets to Making “Remote Work” Work	<a href="#">Jane Watson</a> , Head of People, Actionable.co	在宅勤務、リモート オフィスが今後重要な手段となります。Virtual teamをどう機能させるかが今後のビジネスでは鍵になります。
SHRM2018	The <b>Introverted Leader:</b> Building on Your Quiet Strength	<a href="#">Jennifer Kahnweiler</a> , Speaker and author, Quiet Influence	<b>Introverted Leader</b> とは、どんなリーダーなのか？ 独特の強みと、5つの挑戦。4つのプロセスとIntrovert-friendlyな職場とは？



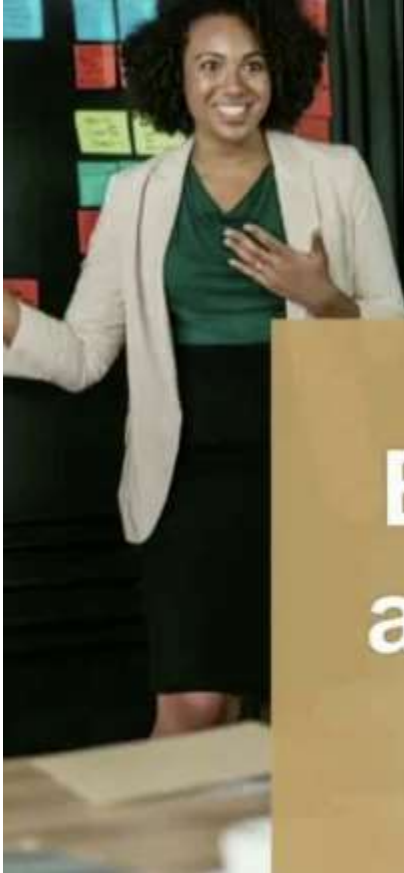
# SHRM2018、注目のセッション (9)

## Influencer、Storytelling、Personal Branding

テーマ	タイトル	発表者	概要
SHRM2018 (L)	Five Essential Elements to Build <b>Leadership</b> That Motivates, Inspires, and Engages	<a href="#">Timothy J. Tobin, SHRM-SCP</a> , Dean, Choice University Choice Hotels International	モチベートし、鼓舞し、チームや個人をエンゲージするリーダーシップを構築するための5要素を学べます。個人の使命を明確にし、自らの気づきを高め、職場での関係性を改善、過去のストーリーで、勇気づけます。
SHRM2018 (L)	Captivate Them: Tell Stories That Inform, <b>Influence</b> and Inspire	<a href="#">Amy Glass</a> , BRODY Professional Development	<b>Influence</b> を行う場合、 <b>Story telling</b> の重要性を説くセッション。
SHRM2018 (L)	Communicating for Greater <b>Influence</b> - Mastering the ART of Communication	<a href="#">Randy Anderson</a> , Productivity improvement specialist, E3 Professional Trainers	コミュニケーションでいかに影響を与えるには、傾聴が重要であり、支援者として、振る舞えるかです。フラストレーションや誤解をなくすには、どうしたら良いのかを考えるセッション。
SHRM2018 (L)	<b>Reinforcements</b> : How to Get People to Help You	<a href="#">Heidi Grant</a> , associate director, Motivation Science Center, <b>Columbia Business School</b> , New York, N.Y	コロンビア経営大学院、モチベーション センター副学長のグラント教授が、ネットワーク化された現代、他の人にどのように影響力を行使できるかを2時間にわたって解説。障害の除去、モチベーション、褒美の与え方等。
SHRM2018	<b>Influence</b> Redefined: Be the Leader You Were Meant to Be	<a href="#">Stacey L. Hanke</a> , Stacey Hanke Inc	どうしたら誤解をなくし、評判や信用を高め、個人のブランドを高められるかを考えるセッション。
SHRM2018 (L)	Playing Politics: The <b>Psychology</b> of Getting Things Done	<a href="#">Karlyn Borysenko</a> , Principal, Zen Workplace	運動の優先順位を調整し、職場でより良い関係を構築する新戦略を紹介します。政治的配慮というと悪いイメージがありますが、職場心理を利用して、影響力を高められます。
SHRM2018	The Bullseye Principle: <b>Influence Emotion</b> to Motivate Action	<a href="#">G. Riley Mills</a> , Co-founder & COO, Pinnacle Performance Company	感情に訴えることで、結果を出すには？ 建設的なフィードバックをして、効果的に話し合いを進めるにはどうしたら良いのかを考えます。
SHRM2018 (L)	<b>Beyond the Title</b> : How to Lead and Influence When You Think You Have No Power	<a href="#">Natasha Bowman</a> , Founder , Performance ReNEW	権限による説得ではなく、どう人を導いたら良いのか？ 成長を妨げる障害を取り除き、情報を共有するには、どうしたら良いのかを考えます。
SHRM2018 (L)	Defining and Communicating Your <b>Personal Brand</b> to Help Your <b>Career</b> and Your Organization Grow	<a href="#">Jennifer McClure</a> , President, Unbridled Talent, LLC	<b>Personal branding</b> とは何か、それをキャリアに結びつけるには？ どんな行動計画を立て、効果的に実践するべきなのかを考えます。

注目

# Beyond the title! 肩書きがなくても！ 権限がなくても,こんなに影響力を発揮できる！



「私には、肩書きがないから、権限がないから、何もできない」とぼやいている人がいませんか？  
そんな人には、このセッションを聞くように薦めてください！

**Beyond the title: How to lead  
and influence when you think  
you have no power**

# HR（或いは育成担当）には、何も権限がないから何もできないと、ぼやいている人がいませんか？

*At most companies, HR is an administrative department that has no real authority beyond our four walls. At our best, we are business partners and advisers. At our worst, we are babysitters and police officers. Medium.com*

HR部門（或いは育成担当）は、管理監督の部門で、権限がなく、4つの障壁が存在している。だから、せいぜい、赤ちゃんの子守、警察官みたいなものさ！でも、これは本当なのでしょうか？

## Legal Loopholes & Process Deficiencies

1.

Loopholes in AAP & Policy

米国小児科医の団体が示す指針

2.

HR did not screen or approve candidates

3.

Statute of Limitations

Non Disclosure Agreementの条項

4.

Settlement & NDA Agreements

# 会社の業績を改善するために、HR（或いは育成担当）は、一体何が期待されているのでしょうか？



**What Could HR Have Done  
Differently to Change the  
Outcome?**

現実には、HR（或いは育成担当）だからできることがたくさんあるのです。本セッションのテーマは、それを明らかにすることです。



# 行動原則 1：まず、HR（或いは育成担当）には、 何ができるのかを再認識しよう！

## 1. Lead Yourself

Acknowledge the  
Power and  
Influence You  
Already Have

HR（或いは育成担当）がすでに持っているパワーと、影響力の強さを認識していますか？

# マネジャー(或いはメンター)が、 本来持っている**7つのパワー**とは？

## 7 Types of Power That Shape the Workplace

一番上のパワーだけ、上位の人に与えられる力だが、その他は、**個人の能力**による所が多い

Type Of Power	Definition
管理監督力 Legitimate Power	A person in a higher position has control over people in a lower position in an organization
忍耐力 Coercive Power	A person leads threats and force.
専門力 Expert Power	The perception that one possesses superior skills
情報力 Informational Power	A person possesses needed or wanted information.
専門力 Reward Power	A person motivates others by offering raises, promotions, and awards.
結合力 Connection Power	A person attains influence by gaining favor or simply acquaintance with a powerful person.
受容力 Reverent Power	The ability to convey a sense of personal acceptance or approval.

リーダーになる最初の一步は、  
相手をきちんと理解し、前向きな態度を取れるかどうかだ！

## SELF-LEADERSHIP PRINCIPLES MODEL FOLLOWERSHIP & CHOOSE POSITIVITY

まず、最初は、現在の  
のリーダーの考え方を理解し、  
前向きな態度が取れるかどうかで判断される



The first step to master in becoming a leader well when not in charge is how to model what it means to be a follower. This models horizontal leadership.

# 仕事の進め方、昇格に関する考え方を 変えるのは、人事の重要な仕事だ！

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



# 従来のリーダーシップに関する考え方を 変えるのは、人事の重要な仕事だ！

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

## 行動原則 2：次は、人に投資し、 彼らを知ることができるかだ！

### 2. Build Relationships

Invest time in people and get to know them



良い関係とは、相手の考え方を理解すること！  
付き合いの長さや互いに過ごした時間ではない！

## Building Relationships

1

一緒に働いている人が、何にモチベーションされるのかを知ることだ！

What if you really knew what motivates the people you work with?

2

会社の他の人たちが、どんな目標と目的を持っているのかを理解しているか？

What if you understood the goals and objectives of other people in your organization?

3

一般的には、気にしなくても良いことでも、会って、彼らの考え方を理解しようとしているか？

What if you met with other people to understand their perspectives, even when you don't have to care?

# 行動原則3：どうしたら良くなるかを考えよ！

## 3. Think Critically, NOT CRITICAL

あまり深刻なことばかり考えず、どうしたら好転するかを考えよ！



### Four Ways to Think Critically

1

Stop thinking as an employee

従業員だと思うな！

2

Know the big picture

小さなことばかりでなく、大きな将来の可能性を知れ！

3

Use multiple forms of data to form an information web

色々なデータ形式があること知り、適切なものを使う！

4

Take time to think

じっくり時間をとって考えよ！



# 行動原則 4：同じ目標を持つ、 「同志だ」と知らせよ！

## Your Approach

あなたが何を目標しているのかを伝えよ！  
決して、挑戦しようとするな！

相手の人柄に合うような  
アプローチで、対応せよ！

Adjust your approach to  
fit the personality of the  
person



Declare your intention  
before you challenge



# ボスに、こう伝えられたら、 あなたに、新たな**パワー**が生まれる！

あなたのボスにこんなことが言えますか？

「あなたを信じています。あなたと仕事をするのが好きです。  
互いの成長に役立つものが私にはあります。  
一人でできることは限られていますが、一緒に仕事をするこ  
とで、良い仕事ができそうです。」

## Your Approach

I really believe in you and I love working with you. I have something I want to bring up that could help us grow. Maybe I'm missing something, but I think this might be a better solution for all of us."

本当のことを言っていると、相手に伝えられれば、  
**本当のパワー**が生まれる！



Now What?

I'm determined to lead like life depends on it,  
because I believe it does.

本当のこと言っていると思われれば、  
これからも、一緒にやりたいと思う！

I'm not going to buy the lie that says I need  
more authority to have more influence.

嘘を言っていると思われる人は、  
自分には、権力が必要だと思うものだ