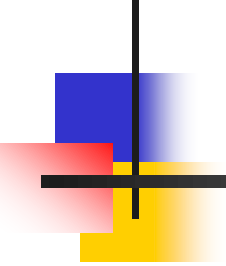
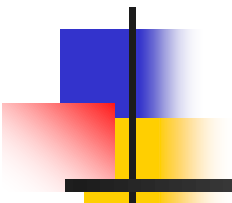


第56回  
日本人材マネジメント協会 JSHRM  
戦略的人材マネジメント研究会

グローバル人財マネジメントのゆくえと  
SHRM2018コンファレンス  
ここが見所、キーポイントとは？



日本人材マネジメント協会 執行役員  
戦略的人財マネジメントセンター 代表  
国際メンタリング&コーチングセンター 代表  
(株)スマートビジョン 代表取締役  
石 川 洋



# 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. ビジネス戦略を成功させるための最大の鍵とグローバルHCMの最新動向
  - グローバル・ヒューマン・キャピタルの大きな潮流は、こう変わった！
  - 重要7分野での変化のポイントを分析すると！
2. デジタル人事の流れと、最新の人材マネジメントの大きな潮流
  - ITの急速な普及により、チームの概念が大きく変わった
  - デジタル人事の進展で、何が変わったのか！
3. SHRM2018 シカゴ大会の見どころ
  - SHRM2018キーワード動向、SHRM2018で注目したい15テーマ
  - SHRM2018シカゴ大会、何に注目するか？
4. 本来のHRプロの目指すべき方向は？
  - 従来の人事総務に、HRプロを育て、社内の意識改革の推進役に！
  - これからの人事は、社内の人財活用・活性化に力を入れ、意識改革の推進役に！
5. 従来のグローバルHCMの課題と人財マネジメントのあるべき姿とは？
  - 強化される雇用機会均等原則EEO、日米比較
  - 従来のグローバル・ヒューマン・マネジメントの主な課題とその対策
  - タレント開発として、どう投資すべきか、イベント型人材育成から、全社的継続的な能力開発を実現するには！
  - SHRM2018コンファレンス視察報告会で期待したいこと

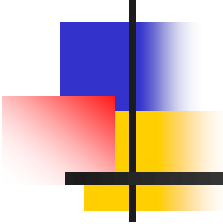
# 世界の人材マネジメント関連団体の国際大会に 今度で通算30回参加（年次総会28回）

| 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<br>(SHRM) 会員約28.5万        | 人材マネジメントHRM<br>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<br>2015 SHRM CP/SCP HRプロ認定<br>準備セミナー修了(日本初)                                                                                                                   | 9  |
| タレント開発協会 (ATD、<br>旧称ASTD)<br>会員約3.5万 | 人材開発、人材育成、<br>リーダーシップ、マネ<br>ジメント、ROI、効<br>果測定、HPI他<br>備考：*印は、認定プロ<br>グラムで、全部で9プ<br>ログラムを修了。 | 副題がWorkplace, Learning<br>& Performance (WLP)<br>CPLP, コンピテンシー、ROI<br>I 及び効果測定、タレント・<br>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<br>2002 ROIコンファレンス参加(日本初)<br>2004 *ROI 認定プログラム修了(日本初)<br>2006 *組織改革認定プログラム修了<br>2007 *Career planning & Talent<br>management認定プログラム修了(日本初)<br>2003-2011 9年連続 年次総会参加 | 10 |
| HR SUMMIT<br>シンガポール                  | SHRMのアジア版<br>人材マネジメント一般                                                                     | 5月に2日間シンガポールで開<br>催。参加者4000名                                                                            | 2012 5月参加                                                                                                                                                                              | 1  |
| 国際パフォーマンス改善協<br>会 (ISPI) 会員約1万       | Performanceに関連す<br>る全般                                                                      | パフォーマンス改善HPIに、特<br>に力点を置いている                                                                            | 2003/2004/2005 3年連続参加/発表2004<br>**HPT 認定2プログラム修了(日本初)<br>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<br>IMA)                | メンタリング全般の<br>普及活動、大学中心                                                                      | 効果測定は、重要な手法とし<br>て重視                                                                                    | 2003/2004/2005/2006/2009(日本初)<br>5回参加&発表(日本初)<br>、*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<br>ング協会 (EMCC)          | メンタリング&コーチ<br>ングの普及                                                                         | 効果測定は、重要な手法とし<br>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<br>TDRP業界標準                                                                      | 組織全体でのタレント開発状<br>況を見える化する仕組みをつ<br>くり、改善・軌道修正をする<br>業界標準                                                 | 2013.10 TDRP Workshop及びTDRPコンファ<br>レンスに参加 (日本初)                                                                                                                                        | 1  |

# 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15,000名（2017年次総会）                                                                                                                                              | 約13,000名（2018年次総会）                                                                                      |
| 海外参加者<br>(2017年次総会)       | カナダ、韓国、ナイジェリア、ジャマイカ、オランダ<br>領アンティレーズ、日本（2017年実績）                                                                                                                | カナダ(349)、韓国(298)、日本(269)、中国<br>(180)、ブラジル(123)、(2018実績)                                                 |
| 2018実施<br>時期/場所           | 2018年6月17-20日（3.5日間）<br>シカゴ                                                                                                                                     | 2018年5月6-9日（4日間）<br>サンディエゴ                                                                              |
| 主な対象者                     | HRMプロフェッショナル<br>(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<br>(主に人材育成・人材開発のプロ)                                                                    |
| セッション数                    | 約287(200)（ワークショップ/教育他）                                                                                                                                          | 約466(300)（ワークショップ/教育他）                                                                                  |
| 参加費<br>概算                 | \$2,300(一般)、\$1,895(会員)<br>国際代表団用特別割引\$1,215程度<br>(ランチ2回、レセプション3回、<br>お楽しみ会1回の料金が含まれます)                                                                         | \$2,500(一般)、\$2,175(会員)<br>国際代表団用特別参加費\$1,425(会員)<br>(ランチ2回、スナック2回、レセプション1回の<br>料金込み)                   |
| 2017年次総<br>会で入手可<br>能な情報量 | 配布資料ダウンロード約200以上、<br>約200セッションのオーディオ&スライドが<br>約\$199で1年間視聴可能に！<br>(会期終了後、2ヶ月後から、eLearningとして、視<br>聴可能、既に、600-700(2013-2018版)以上の<br>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！<br>参加者は、基調講演と約136セッション<br>のオーディオを無料で90日視聴可能に<br>(会期終了後、約2ヶ月後から、約半数のセッショ<br>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)

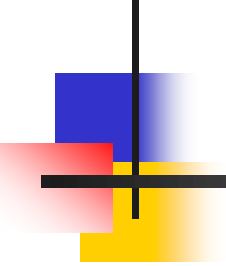
SHRM3.5日、ATD4日間なので、  
直接の比較は、できないが・・・

## 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

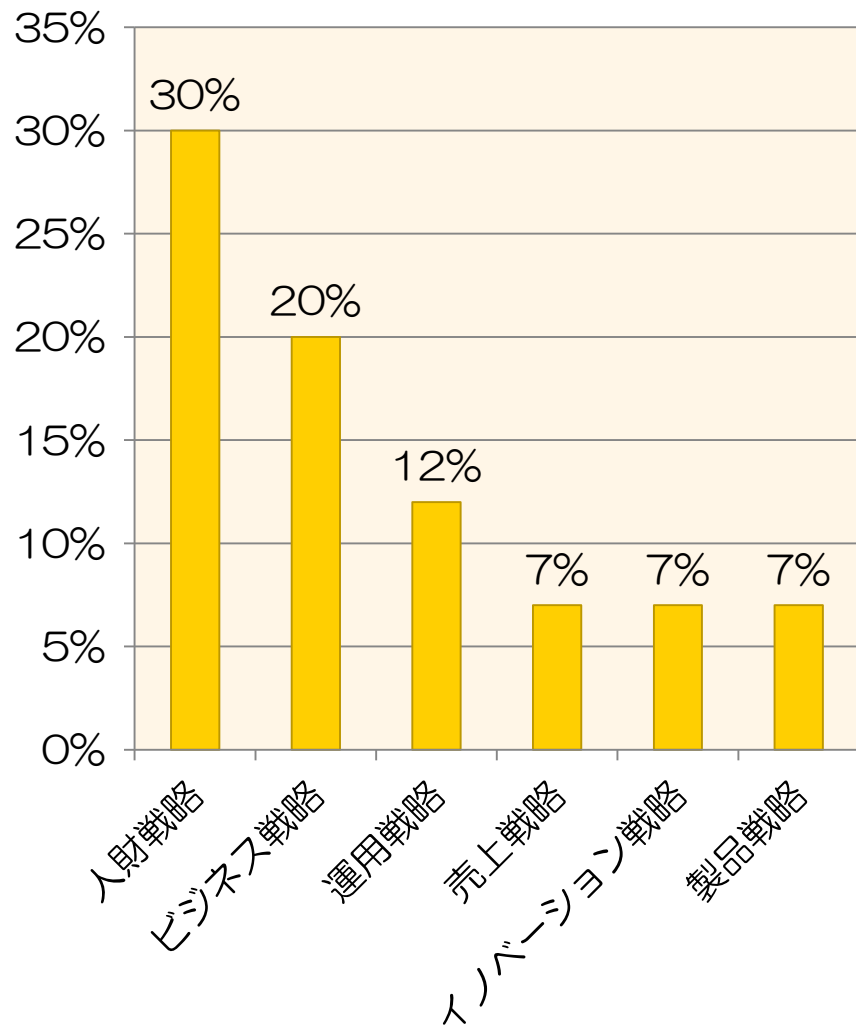


# 1. グローバル戦略を成功させる ための最大の鍵と グローバルHCMの最新動向

---

- 従来の人材マネジメントの変遷プロセス
- **グローバルHCM2016/2017**のトレンド、どこがどう変わるのか？
- ミレニアル世代にどう対応するべきなのか？
- 従来のグローバルHCM概念は、こう変わった！

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



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

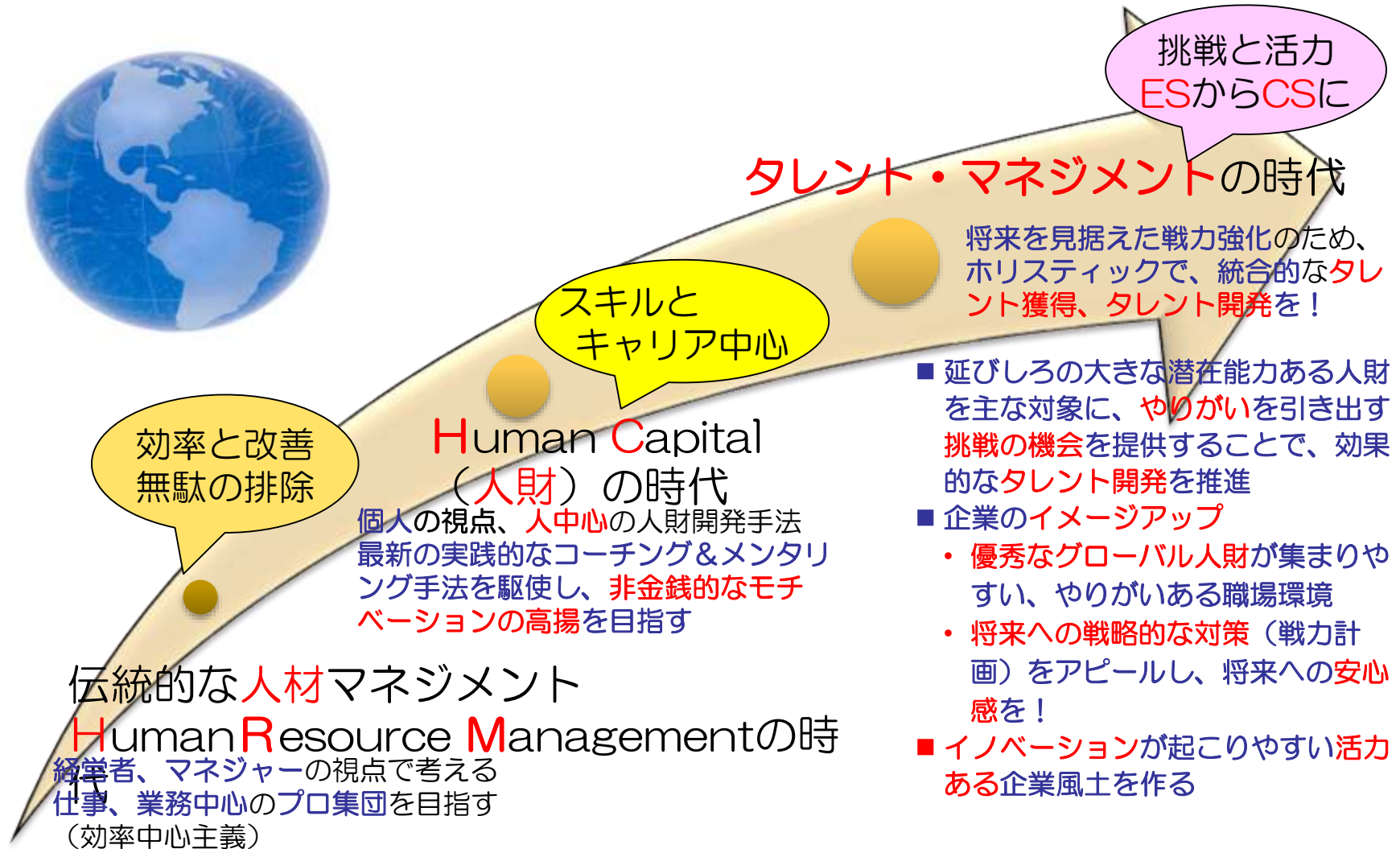
従来の「**事業部まかせ**」では、プロジェクトの成功はおぼつかないと考えべき時代です。

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

これを推進するのが、**グローバルHRプロ**の大きな役割になります。

# 人材マネジメントの変遷過程

人材(HRM)、人財(HCM)、更には、**TMの時代**に！



# これからの人事は、**ビジネスを誘導出来るか**が課題に！

## 人事の4つの進化体系

現実のビジネスを、関連部門にお任せではなく、**グローバル・ビジネスの推進役**として、期待される戦力部隊に転換する**核**になれ！



**戦略的人事の時代**  
採用、L&D、組織設計  
トータルリワードを通して、**HR Business Partner**になる

伝統的な管理手法としての人材マネジメント  
**Human Resource Management**の時代  
経営者、マネジャーの視点で考える  
仕事、業務中心の**プロ集団**を目指す

**統合型タレント・  
マネジメントの時代**

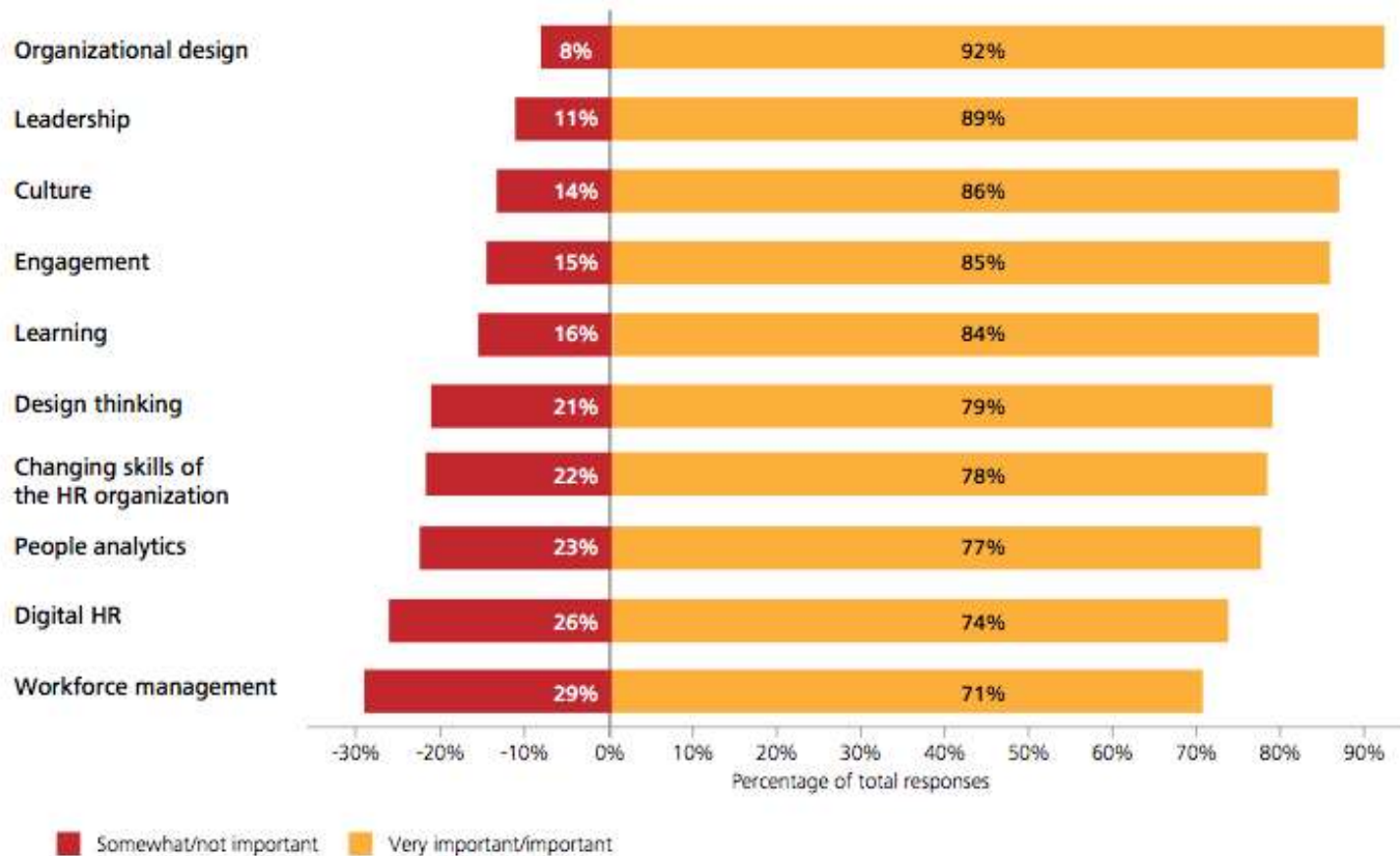
**ビジネス誘導型人事の時代**

ビジネス志向を更に高め、**戦略的  
人事を実現する中核人材**となる

- 結果/プロセス中心の人事体系から  
決断と効果的なマネジメントを可  
能にする組織づくり
- 将来への備えとして、戦力計画に  
基づく、一体的な取り組みとし  
て、リストラをなくし、社員や応  
募者にも**安心感**を！
- 先進グローバル企業の看板で、
  - ・ 優秀な人財が集まりやすく
  - ・ 株価にも好影響
- **イノベーション**が起こりやすい企  
業風土を作る

# 2016版グローバルHCMのトレンド

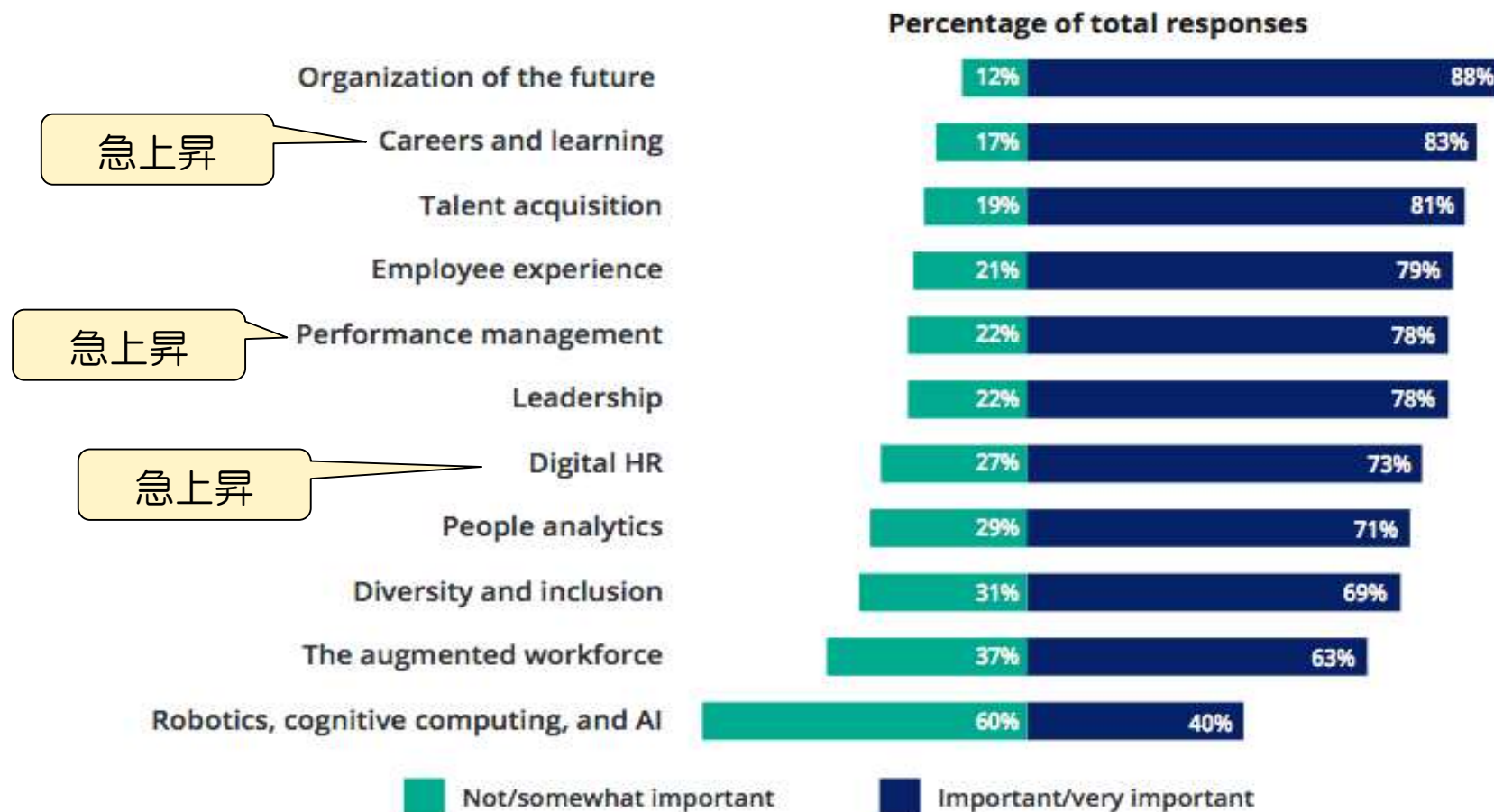
Figure 2. The 10 trends ranked in order of importance

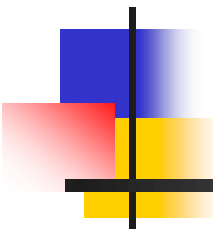


Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

# 2017版グローバルHCMのトレンド

Figure 3. The 2017 trends by importance





# 欧米企業では、従来の上から目線の人事から、 社員目線への大転換が急速に進展！

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

# 5世代が協働する職場を目指せ！

## The Five Generation Workforce



Traditionalist  
Pre-1945

戦前の世代  
(73歳以上)



Baby Boomer  
1946-1964

団塊の世代  
(54-72歳)



Gen X  
1965-1979

X世代  
(39-53歳)



Gen Y  
**Millennials**  
**1980-1999**

ミレニアル世代  
(19-38歳)



Gen Z  
2000-present

Z世代  
(18歳以下)

# 若い世代の要望にあった待遇や より柔軟な職場環境が、一層重要になる時代！

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の  
職場の柔軟性が重要に

**75%** of Millennials report  
that money is a  
somewhat/very significant  
source of stress<sup>1</sup>

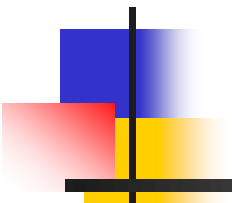
**75%** of Millennials report  
work as a significant stress in  
their lives<sup>1</sup>

**72%** of Gen Z worry  
about getting a job<sup>2</sup>

**79%** of Gen Z  
worry about debt<sup>2</sup>

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)**



# 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（臭覚より、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
  - **リバース メンタリング**や**タレント・マネジメント**の必要性が更に高まる

# 仕事の進め方、昇格に関する考え方は、 こう変わった！

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

# 従来のリーダーシップに関する考え方は、 こんなに変わった！

| 従来の考え方                                                       | これからの考え方                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| リーダーは、経験、年数、チーム全体のビジネス パフォーマンスにより評価されるとされた                   | リーダーは、その実績で評価されるより、むしろ、チームのメンバーを効果的に結び付け、より早く成功の軌道にのせられるか、 <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、人材開発するもの                              | リーダーは、 <b>simulation, problem solving, real-world projects</b> を通して、人材開発される                                             |
| 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                                                       |

# キャリア、学習に関する考え方が、 こんなに変わった！？

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

# マクロ学習とミクロ学習の違いは？

| Micro-Learning                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Macro-Learning                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>I need help now.</i></p> <p>今の仕事に役立つことを学びたい</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 2 minutes or less</li><li>• Topic or problem based</li><li>• Search by asking a question</li><li>• Video or text</li><li>• Indexed and searchable</li><li>• Content rated for quality and utility</li></ul> <p>参考情報を提供し、その採用を促す</p> <p><i>Is the content useful and accurate?</i></p> <p><i>Videos, articles, code samples, tools</i></p> | <p><i>I want to learn something new.</i></p> <p>新しい分野を知りたい</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Several hours or days</li><li>• Definitions, concepts, principles, and practice</li><li>• Exercises graded by others</li><li>• People to talk with, learn from</li><li>• Coaching and support needed</li></ul> <p>どうするつもりかを引き出して、行動を促すが、押し付けはしない</p> <p><i>Is the author authoritative and educational?</i></p> <p><i>Courses, classes, MOOCs, programs</i></p> |

Source:2018 Predictions, Embracing Radical Transparency, Bersin by Deloitte

# 学習システム新時代：プラットフォームの 複合化で、各種の学習体験が新段階に！

End of the Learning Management System?

## A New Market Emerges: Learning Experience Platform

### The “Learning System”

Mobile



Pathways

Featured Pathways



Thought Leaders:  
Change Management

+

...



Thought Leaders:  
Problem Solving

+

...

Courses

Videos



People

Articles

Channels



Search | Curation | Recommendations | Machine Learning

### The “Learning Management System” (LMS)

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

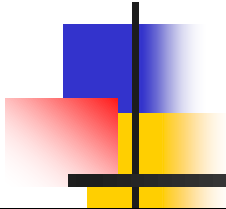
| 従来の考え方                                              | これからの考え方                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|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

# パフォーマンス マネジメント に関する考え方が変わった！

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

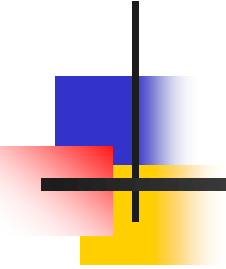
# 従来のPeople analyticsと比べると、 その考え方は、こんなに変わった！

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



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

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



## 2. デジタル人事の流れと 最新の人材マネジメントの大きな潮流

- これからの人事の進化体系とデジタル組織の進展で何が変わるのか！
  - ITの急速な普及により、チームの考え方が変わった
  - 上から目線の人事評価から、人材育成中心に転換
    - リアルタイムフィードバックとOKRの普及
    - 企業風土とエンゲージメントの結びつき
  - Evidence-based HRへの転換
    - Crowdsourcingを導入したIBM
    - グーグルのPeople Analytics

# 従来のやり方では、 なぜ、組織が機能しなくなったのか？

**V**olatile...  
**U**ncertain...  
**C**omplex...  
**A**mbiguous...

## Forces Disrupting Organizations Today

世代格差の拡大



**Demographic and political upheaval:**

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

デジタル技術の激的な変化が、職場に到来



**Digital technology infiltrates our lives:**

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

時代の変化がより早くなった



**Need to increase speed and employee experience:**

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

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



**Career and social contract with employees changed:**

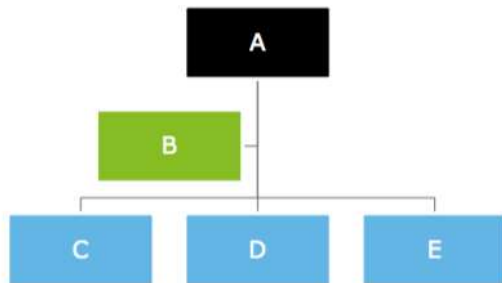
Employees now demand rapid career growth, compelling and flexible workplace, purpose, and increased earnings.e

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

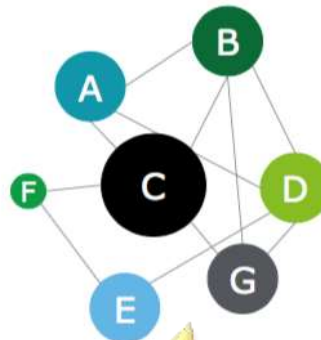
# 縦組織ではなく、メンター／リーダーを中心にしたリアルタイム ネットワークを

## Organization design will be challenged everywhere

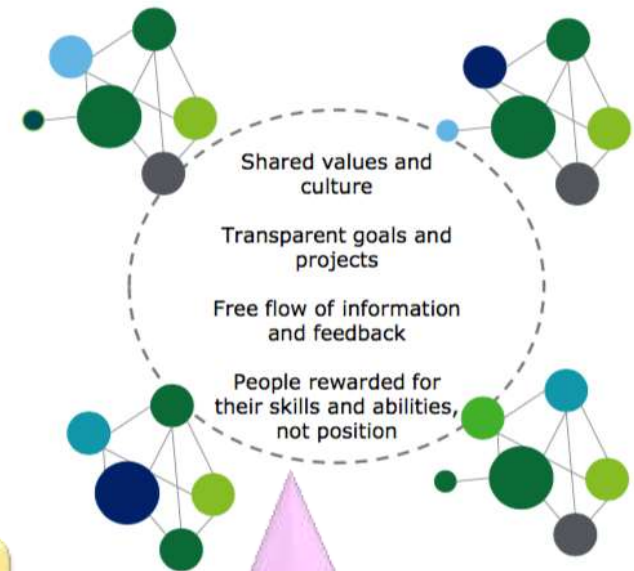
A network of teams



伝統的な階層組織



プロジェクト制、  
チーム制



協創の職場

Source: Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends

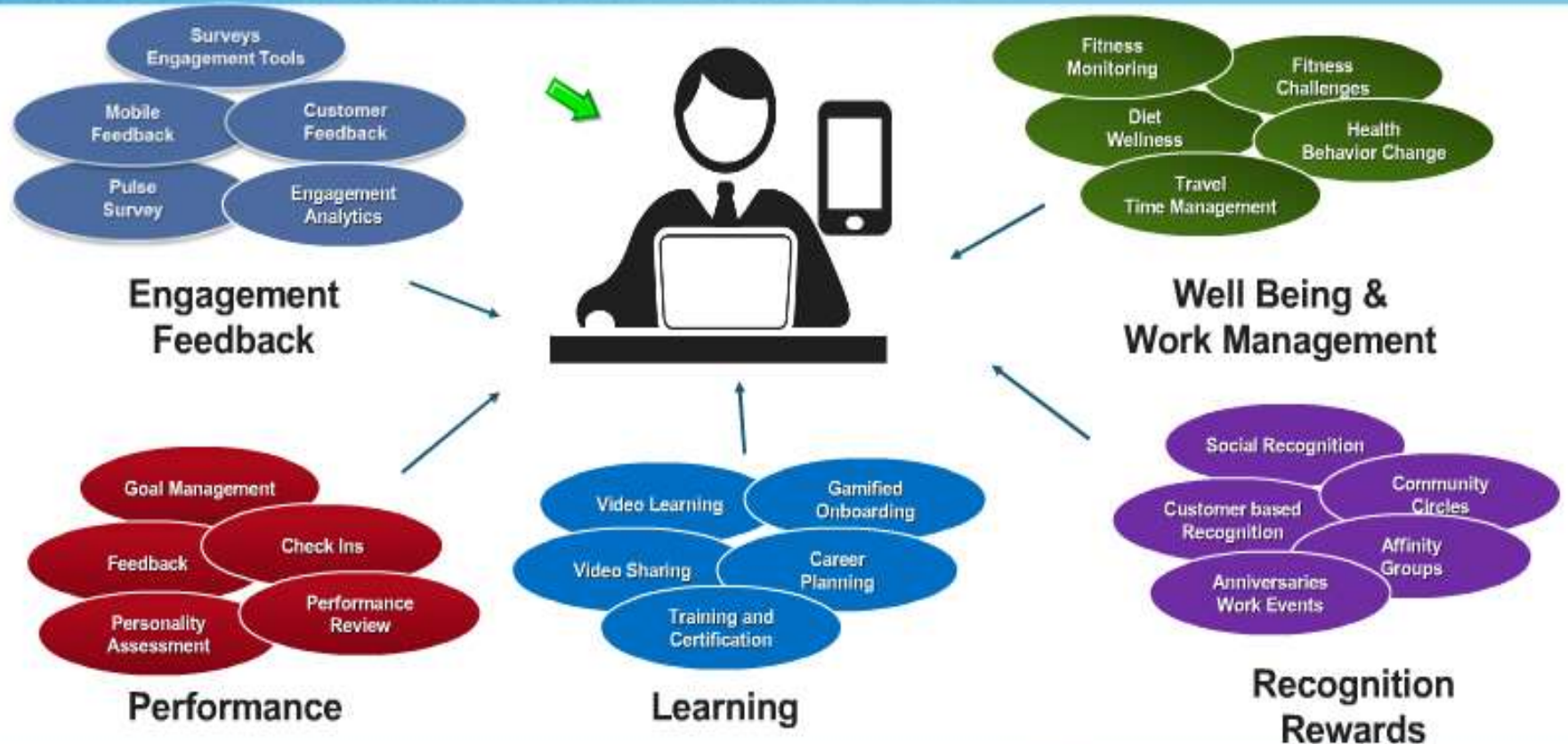
# 伝統的キャリア支援と**Network of teams**への同化 皆さんは、どちらが良いと思いますか？

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

現在の組織はどちらの傾向が強いかを判断して、適切な対応を！

デジタル人事の到来で、従来のHRシステムは、激変！  
人事のツールから、各事業部の**ビジネス支援ツール**に！

## Convergence of HR Systems Ahead



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

ANSI-SHRM 09001 Performance Management  
Standard for HRM

2012年12月にANSIが、PM標準を正式に認可

Performance Management

AMERICAN NATIONAL STANDARD



## ■ ANSI版PMで重視される4重点項目

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

## ■ ANSI版パフォーマンス・レビューの判断基準

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

## ■ ANSI版パフォーマンス改善計画（PIP）

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

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

## ■ PMで重視される4手法

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



ANSI/SHRM XXX-2012

# パフォーマンス最大化のためのPM手法

## 従来の手法は、果たして効果的だったのか！

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

# 上から目線の評価から、リアルタイムの開発志向に 転換することで、売上と意欲が改善し、離職率も向上

年1回の評価

日常的にフィードバックを実施

負荷の高い、形  
式的なやり方

柔軟、迅速、簡単に

仮説ベース

Yes or Noより、データを重視する

本社主導

各部署で、リアルタイムに状況を  
把握して、迅速な対応を実現

個人評価に焦点

人材開発に力点を置き、仲間の支  
援も含めて評価！

不足な箇所を改善

強み強化でやる気を引き出せ！

従業員の平均売上の改  
善と同時に、離職率の  
改善に役立つ

各個人の強みに注目し  
て、やる気と結果を引  
き出す

# 新タイプのPMで何が変わるのか？

単純なRating から、複数Ratingに変化する企業も

## What's Really New? Almost Everything!



### Fundamental Changes Are Enormous

|                 |   |                   |
|-----------------|---|-------------------|
| Annual Process  | → | Continuous        |
| Manager-Centric | → | Team-Centric      |
| Hierarchical    | → | Multi-Directional |
| Competitive     | → | Developmental     |
| Subjective      | → | Data-Driven       |
| Secret          | → | Transparent       |
| Single Rating   | → | Richer Rating     |

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

## Performance Management: Then and Now

### Then: The Networked Hierarchy

#### 7 Elements of Performance Management

Where should we focus?

Performance Management Involves: Using:

1. Goal Management
2. Cascading Goals
3. Self-Assessments
4. Manager Assessments
5. 360 Assessments
6. Development Plans
7. Skills and Competency Management

- Assessment of Performance
- Assessment of Contribution
- Assessment of Capabilities

Resulting in:

- Performance Appraisal
- A development plan
- Succession plans
- Performance Rating
- Competency Rating
- Forced Ranking

Circa 2003-2005

360° フィード  
バックは不要

### Now: The Digital Organization

OKR手法の採用で、  
透明性の高い目標設定

- 1 Agile, transparent goals - OKR
- 2 Check-ins (coaching)
- 3 Feedback (goals, pulse, open)
- 4 Continuous learning
- 5 Performance review and discussion
- 6 Compensation review
- 7 Development plan, next assignment

日頃からの  
コーチング

情報共有して、目標  
達成を振り返る

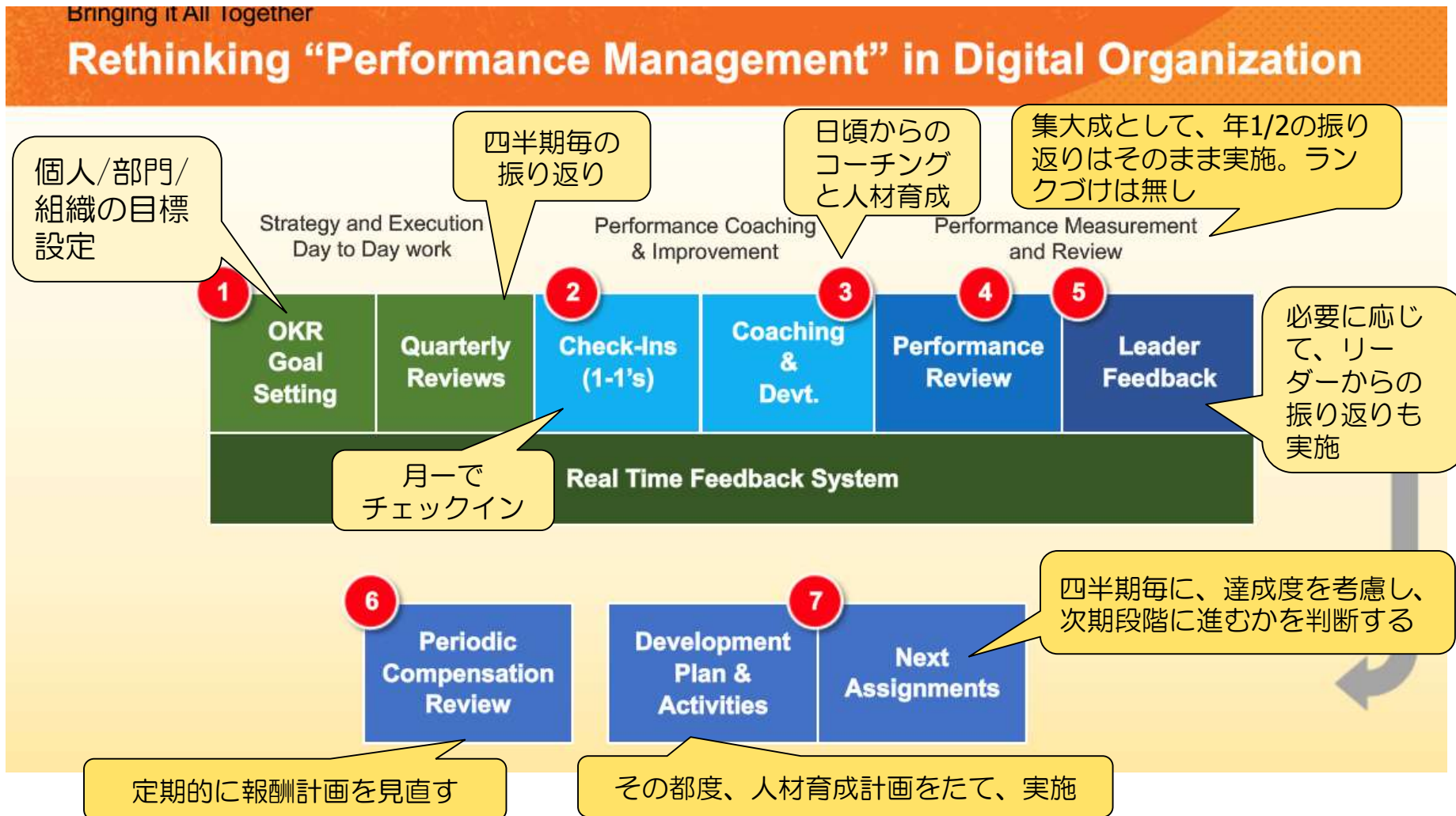
継続学習の実施

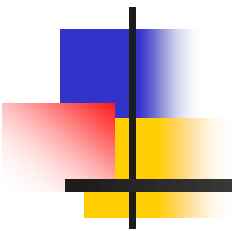
定期的な  
パフォーマンスの  
見直しと議論

報酬の見直し

人材開発計画と次の仕事目標

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





# 良いOKRの設定とは？

- **Objectives** (目標、ミッション) の基本
  - **定性的**で人を鼓舞する内容か？
    - 従業員がワクワクしながら、ベットから飛び出す内容か？
    - 仕事の意義と進歩を実感できるか？
    - 各チームにあった言葉になっているか？
  - 1ヶ月か四半期で実現できる内容か？
  - 各チームが独立して実行できるか？
  - **良い事例**
    - サウスベイ地区で、法人向けコーヒー小売市場を立ち上げる
    - 実用に耐えうる最小限の商品・サービスを立ち上げる
    - クーポンやポイントを企画する
    - 発売時に既存の大手企業と同等のパフォーマンスを実現する
  - **悪い事例** (本来KRにするべき内容)
    - 売上げ30%増
    - ユーザー倍増
    - シリーズBで、出資先を獲得する
- **Key Results** (主な結果) の基本
  - 感覚的な言葉を**定量化**しましたか？
  - どうやって、ミッションを満たせるのか？
    - 成長率、エンゲージメント、売上げ、性能、品質
  - **達成自信度50%**が基本
  - **良い事例**
    - 40%のユーザーが一週間で2回以上訪問
    - 「他の人に勧めたいと思うか」のスコアで8以上を獲得する
    - コンバージョン率15%以上
    - アップタイム99.8%
    - 応答時間1秒未満
    - 瞬間的に読み込める時間に改善

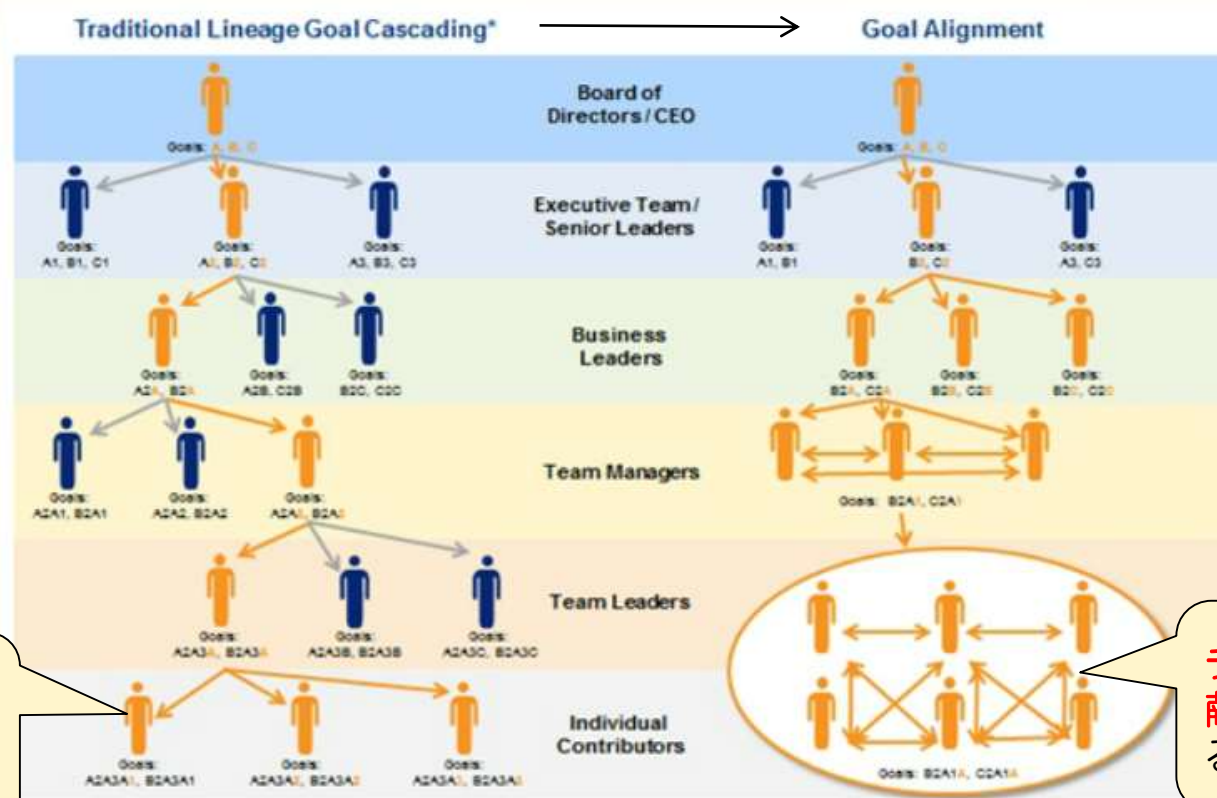
詳細は、下記の当社サイト

<http://www.smartvision.co.jp/okr.html> を参照ください。

仕事を細かく分割して、**個人評価**をするのではなく、  
部署毎にどう協力して仕事をしたのか、**個人/チーム/組織全体**を別々に  
評価して、**チームへの貢献度**も評価対象に！

From Cascading Goals to Aligned Goals

The New Model: Local Goals, but Aligned



個人の実績だけ  
を評価すること  
が多い

チームへの貢  
献度も評価す  
る体系にする

# デジタル人事の時代では、 会社全体で社員の声を集大成する仕組みに進化

Figure 5: Enterprise Feedback Architecture



Source: Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.

# 企業風土とエンゲージメントの融合が鍵に！ 上司による管理指導から、チーム全体で支援する時代に

## Factors that link culture and engagement



# エンゲージメントとは、従業員の可能性を解き放って、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"

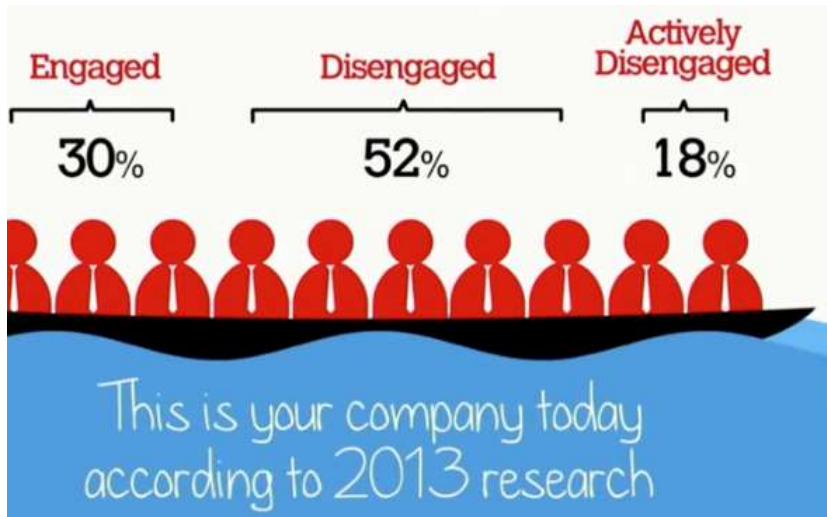
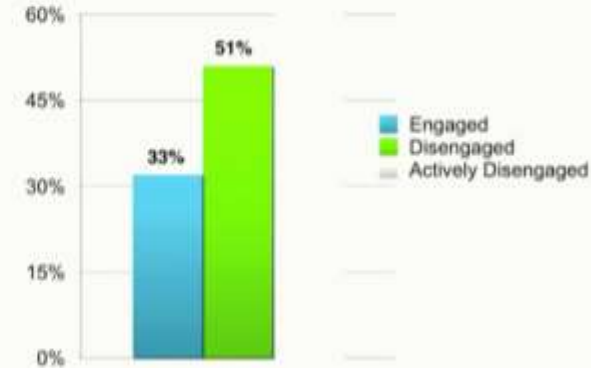


We will  
help you  
reach your  
potential



We will help the  
Company  
be successful

## 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

- 相手の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

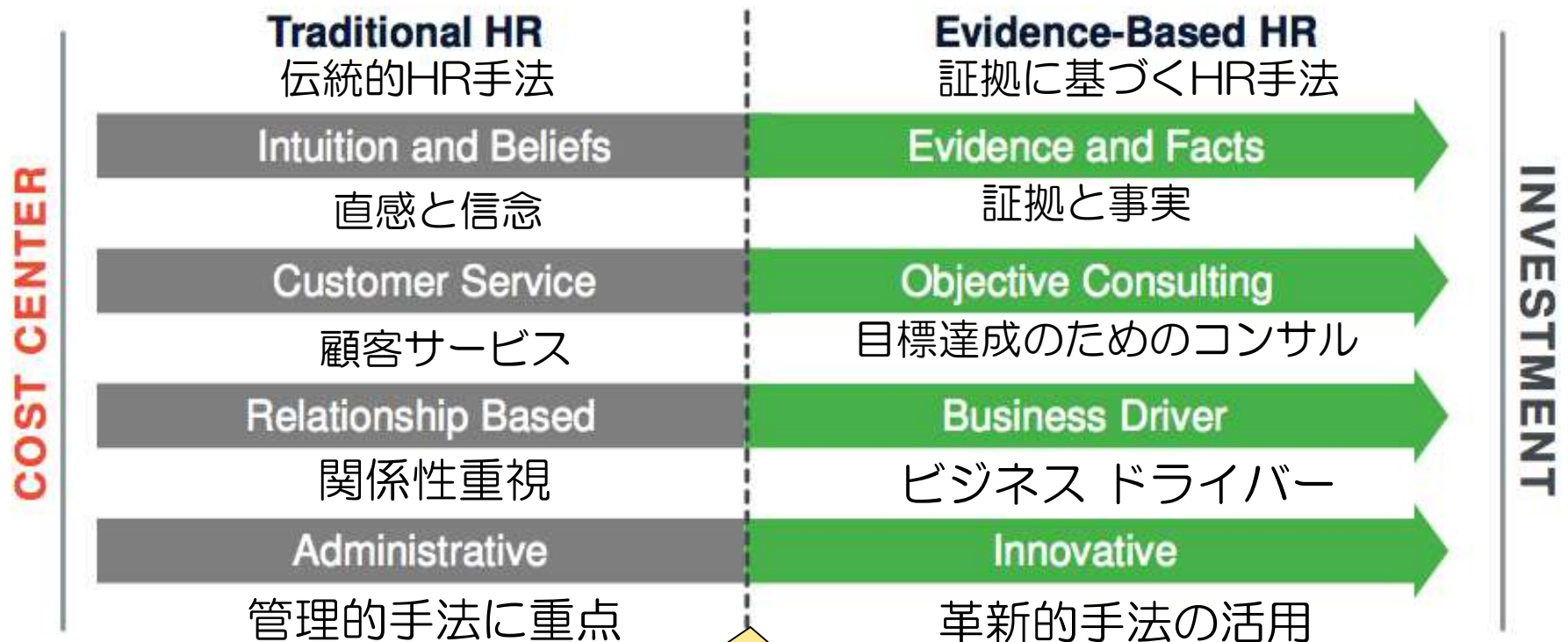
A screenshot of a Glassdoor profile for Bob Bechek, Managing Director at Bain & Co. A red speech bubble contains the quote: "Empathy is the most essential quality for a successful career". Below the quote, it says: "Bob Bechek, Managing Director at Bain & Co 99% Approval Ranking and #1 rated Chief Executive on [glassdoor.com](#)". The profile shows a 4.6 star rating and a photo of Bob Bechek.

## ■ 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

これからのHRは、**Evidence-based HR**になる  
ことで、その価値を高めることだ！

## Evidence-Based practices increase the value of HR

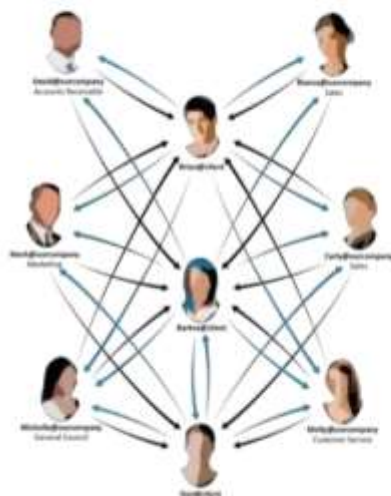


デジタル人事に変身することで、  
本来のビジネス支援を実現する！

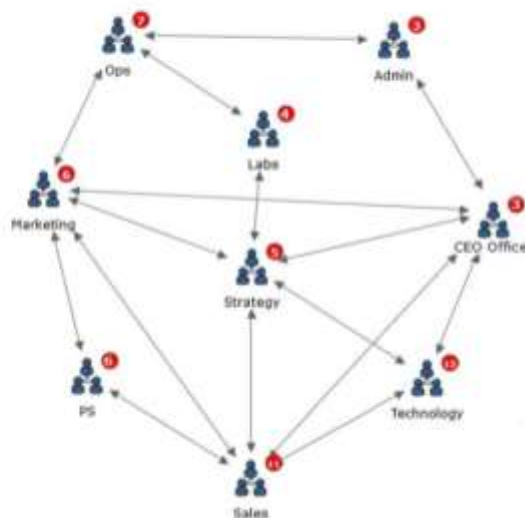
# チーム/組織/会社全体の関係性を見える化

加速センサーの活用で、下記の相互干渉情報が容易に入手可能。  
これから、チーム・組織・会社全体の相互連関性分析が可能になります。

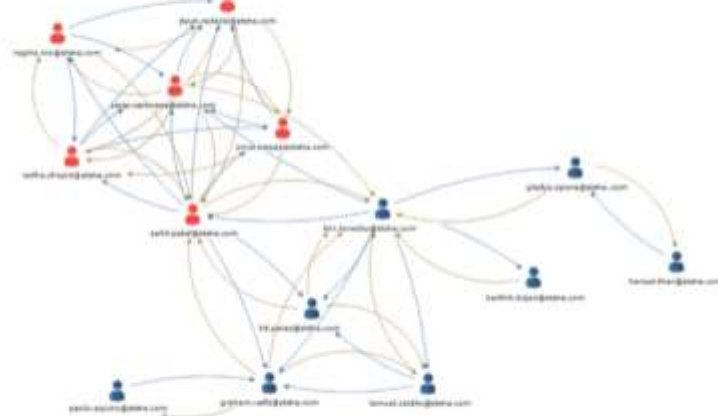
## Teams



## Organizations



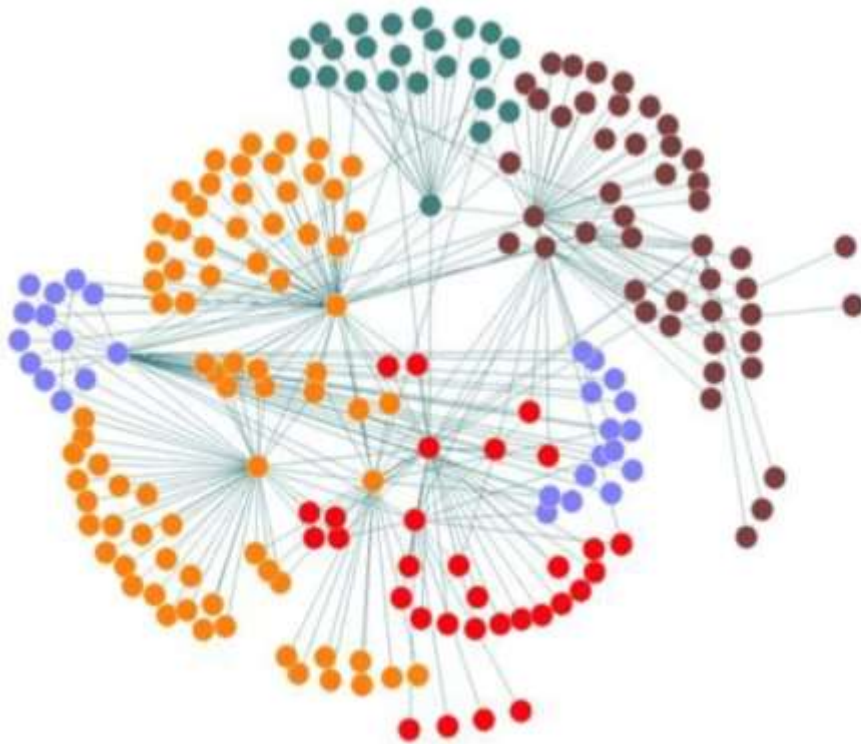
## The Enterprise



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

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

# IBMやDELLが人事考課に採用している Crowdsourcing手法



# グーグルでは、すべてのHR上の決断に、 **People analytics**を活用するのが基本方針

Google

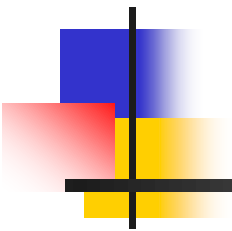
後継者のHelen Tynanも従来の基本方針を引き継いでいることを、各種の講演で発表している

What My Boss Wrote...

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

## People Analytics @ Google

**Helen Tynan**  
Director, People Operations, Google



# 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)
- 「報酬」と「人材育成」の評価は、必ずわけて行う  
(この2つを結びつけると学習効果が台無しになることが多い)
- 「業績評価」と「昇格評価」は分けて判断する  
(昇進を決めるのは、政治ではなく、能力だ。特に、チームメイトとの協働力／育成力は、重要な要点に。(UFS調査結果が影響する))
- 最高のマネジャーになるには、チームの満足度と業績の両方が重視
- チームメンバーとは、上下関係でなく、互いに敬意を持って接し、政治ではなく、データに基づき意思決定し、仕事や信条を隠し立てしない
- 各マネジャーは、メンバーに、UFSの結果を公表し、どう改善すべきかをメンバーにたずねることが原則。

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

# 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 구글

## Analytics - Value Chain



... 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



... 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

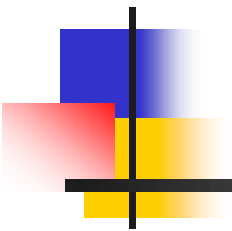
大半のマネジャーは、グーグラーとして相応しいとの評価

... 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

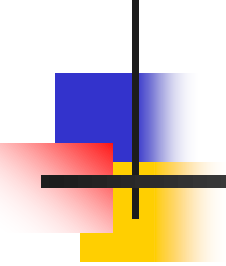
... Managers don't impact Googler performance

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！



# グーグルでのUFS 質問サンプル事例

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



### 3. SHRM2018 シカゴ大会の見どころ

---

- SHRM2018コンファレンス開催案内の概要
- SHRM2018を有意義にするヒント
- SHRM/ATDテーマ別発表動向
- SHRM2018シカゴ大会、私が注目する視点
- SHRM2018注目のセッション、15ジャンル一覧表

# SHRM2018、シカゴ大会

革新的なHRと次世代HRで何が達成できるのかを探る画期的な大会に！  
多くの日本のHRプロが、**真のグローバルHRプロ**に飛躍する時です！

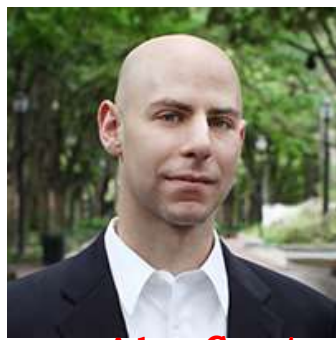


シカゴで  
最新HRM動向  
を体験しよう！



**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コンファレンスでの分類項目事例

SHRMが提供する6トラック

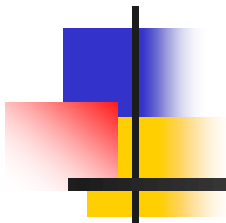
1. **Business Acumen & HR Strategy**
2. **Total Rewards**
3. Employment Law & Legislation
4. **Global HR**
5. **Talent Acquisition & Retention**
6. **Personal & Leadership Development**

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

SHRMコンピテンシーでの7項目

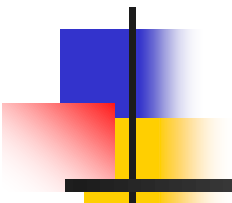
- Leadership and Navigation
- Ethical Practice
- Business Acumen
- Consultation
- Critical Evaluation
- Relationship management
- Global and Cultural effectiveness
- Communication

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



# SHRM2018を有意義にするヒント

- SHRM2018コンファレンス時のセッション案内は、iPhone用アプリ (SHRM2018)、及び アンドロイド用アプリが開催1ヶ月前からダウンロードできます。
- 開催1週間前にほとんどのセッションの配布資料のpdfをダウンロードできるようになりますので、事前に興味あるセッションのpdfをダウンロードして、iPad 等に入れておきます。
- 会場の多くのコーナー・主な教室内で、Free Wifiが使えますので、iPad等のタブレット端末で、資料を見ながら、話を聞くことができます。
- 意見があるときには、タブレット端末から、Twitterや規定のサイトへの投稿により、質問をすることが出来、運が良いとすぐに返事がきます。
- セッション終了後のアンケートは、スマホやタブレットから簡単にインプット出来ます。SHRM Library on demandサービスを申し込むと、終了後約2週間ー1ヶ月で、SHRM2018コンファレンス他のコンファレンスの主要セッションを、見る事が出来ます。また、SHRM HRプロ認定の更新に必要な単位になります。



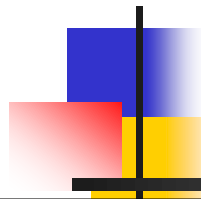
# SHRM 2018 シカゴ大会、私が注目する視点！

- **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**の研究成果報告の増加
  - 2018年の基調講演者 **ペンシルバニア大学グラント教授**が、フォチュン500企業の風土改革プロジェクトの成果報告
  - **コロンビア経営大学院グラント教授**の Influencerに関する2時間講義は、見ものだ。
  - 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を実践**
  - 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Crowdsourcing関連の発表に注目
  - **Microsoft及びIBMのマネジャー行動指標**が発表され、これがEngagement指標として注目されている
  - 技術の進歩による、**People analytics、HR analytics、Data analytics**の活用事例の増加
  - 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、influencer、Story tellerの成功事例が登場**
  - 新PM手法に基づく、効果的フィードバック、コーチング、Story Tellerの実践的セッションが増えました。
- **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 ブランディングとInfluenceの意識の高まり
- **Workforce management, Talent Intelligence等の新しい方向性が提言される予定**
  - **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**に関するセッションを2つ実施
  - RAO Instituteが、**職場での幸福度**に関する発表を実施予定。
- **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



# 人事総務必携15項目による分類

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**
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**



# 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                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 06/17/2018<br>12:30 PM - 02:00 PM        | 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。                                                                              |
| 06/18/2018<br>10:45 AM - 12:00 PM        | 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。                                                      |
| 06/18/2018<br>02:00 PM - 03:15 PM        | 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。                                                                  |
| <b>06/18/2018</b><br>04:00 PM - 05:15 PM | 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。                                                            |
| 06/18/2018<br>04:00 PM - 05:15 PM        | 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るのです。                                                                    |
| 06/20/2018<br>10:00 AM - 11:15 AM        | Lost in Translation: Positioning HR as a <b>Strategic Business Partner</b>                  | <a href="#">Mary Faulkner</a> , Head of Talent, Denver Water                                    | 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るのです。                                                  |
| 06/20/2018<br>11:30 AM - 12:45 PM        | How to Be a Successful <b>Internal HR Consultant</b>                                        | <a href="#">John A. Rubino, CCP, CBP, GRP, WLCP</a> , President, Rubino Consulting Services     | 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を紹介するとのこと。 |
| 06/20/2018<br>11:30 AM - 12:45 PM        | 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 and retention

| テーマ                               | タイトル                                                                                               | 発表者                                                                                                                      | 概要                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 06/18/2018<br>10:45 AM - 12:00 PM | "Dude, What's My Job?"<br>Managing 20-Somethings                                                   | <a href="#">Brad Karsh</a> , Founder and CEO, JB Training Solutions                                                      | 3世代の従業員が一つの職場にいるのが普通です。これらの3世代の違いを明確にして、 <b>強み</b> 、 <b>弱み</b> を把握して、効果的なモチベーションをするにはどうしたら良いかを考える。                                    |
| 06/18/2018<br>10:45 AM - 12:00 PM | 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？                                         |
| 06/18/2018<br>02:00 PM - 03:15 PM | 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る                                                         |
| 06/18/2018<br>04:00 PM - 05:15 PM | <b>Mentoring Millennials:</b><br>MicroFeedback, Reverse and Group Mentoring                        | <a href="#">Alan Cabelly</a> , Executive director, Portland Leadership Institute                                         | 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。                           |
| 06/19/2018<br>10:20 AM - 10:38 AM | So, You Think You Know Millennials ... Think Again                                                 | <a href="#">Alan Cabelly</a> , Executive director, Portland Leadership Institute                                         | 各世代の違いを理解し、違いがあるからこそ、協力する必要があります。本セッションでは、その対処のしかたを学びます。                                                                              |
| 06/19/2018<br>10:45 AM - 12:00 PM | <b>Cultures that ROCK!</b> Five Proven Ways to Develop and Sustain a Phenomenal Workplace          | <a href="#">Steve Browne</a> , <b>SHRM-SCP, 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。                                                                   |
| 06/19/2018<br>10:45 AM - 12:00 PM | <b>Engaging the Newest Generation:</b> How Groupon Is Taking Experience and Turning It Into Wisdom | <a href="#">Karishma Patel Buford</a> , Vice president of Global Talent Management, Groupon                              | <b>グルーポンの副社長</b> 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 |
| 06/19/2018<br>04:00 PM - 05:15 PM | 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。                                           |

注目

注目

# 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                                                                                                                             |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 06/18/2018<br>07:00 AM - 08:15 AM | 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。                                                                      |
| 06/18/2018<br>07:00 AM - 08:15 AM | 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。                                               |
| 06/18/2018<br>10:45 AM - 12:00 PM | <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。 |
| 06/18/2018<br>10:45 AM - 12:00 PM | How to a Build High-Performing Global Workforce                                                                 | <a href="#">Charles Jennings</a> , Founder , <b>70:20:10 Institute</b>                         | 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、この手法を普及を主な業務にしている。                                                   |
| 06/18/2018<br>10:45 AM - 12:00 PM | Crisis, What Crisis? A <b>Communication Template</b>                                                            | <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。                                                         |
| 06/19/2018<br>02:15 PM - 03:30 PM | <b>Performance Management</b> 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。                                                                      |
| 06/19/2018<br>02:15 PM - 03:30 PM | 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。                                              |
| 06/20/2018<br>11:30 AM - 12:45 PM | 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、弱み</b> が明確になり、今後の指導に非常に役立つことになります。                |

注目

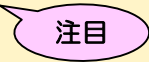
# SHRM2018、注目のセッション（４）

## Engagement, Motivation, Recognition

| テーマ                               | タイトル                                                                                                         | 発表者                                                                                                       | 概要                                                                                                                                            |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 06/18/2018<br>07:00 AM - 08:15 AM | Simple Truths of Appreciation and Recognition                                                                | <a href="#">Barbara Glanz, CSP, CPAE</a> , President, Barbara Glanz Communications, Inc.                  | 65%の社員は、感謝や仕事が認められないことがないと、不満を言っています。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。                                                                            |
| 06/18/2018<br>04:00 PM - 05:15 PM | Nine Minutes on Monday: The Quick and Easy Way to Go from Manager to Leader                                  | <a href="#">James Robbins</a> , President, The Robbins Group                                              | 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。                                                                         |
| 06/18/2018<br>04:00 PM - 05:15 PM | <b>Creating a Human Workplace: Six Steps on the Journey from Engagement and Experience</b>                   | <a href="#">Greg Stevens, Ph.D.</a> , Industrial/organizational research consultant, <b>Globoforce</b>    | 今回は、 <b>グロバフォース</b> と <b>IBM's Smarter Workforce Institute</b> との共同研究成果を発表します。組織の信用、協働者者との関係、意味ある仕事、認知、フィードバックと成長、権限移譲、ワークライフ バランスの6つが重要だという。 |
| 06/19/2018<br>07:00 AM - 08:15 AM | How a Best Place to Work Culture Impacts the 3 R's: Recruiting, Retention and ROI                            | <a href="#">Tony Chimino</a> , CEO, chairman, Assurance                                                   | <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、 <b>エンゲージメント戦略</b> を中心に話をします。                                         |
| 06/19/2018<br>10:45 AM - 12:00 PM | Radically Rethinking Empowerment and <b>Engagement</b> : Transform Your Approach to Developing Women Leaders | <a href="#">Margaret P. Spence</a> , President/CEO, C. Douglas & Associates, Inc                          | 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。                                                                                         |
| 06/19/2018<br>02:15 PM - 03:30 PM | <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。                                                                   |
| 06/19/2018<br>04:00 PM - 05:15 PM | 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も聞けそうです。                                                               |
| 06/19/2018<br>04:00 PM - 05:15 PM | Action is the Key: Taking <b>Employee Survey Data</b> and Creating Lasting Improvement                       | <a href="#">David Rittorf</a> , President, Modern Management, Inc.                                        | モラルと生産性を高めるため、調査データを活用して、行動の改善を引き出す手法を学びます。                                                                                                   |
| 06/20/2018<br>10:00 AM - 11:15 AM | A <b>10-Step Employee Engagement Roadmap</b> to Building an Engaged and Productive Workforce                 | <a href="#">Bob Kelleher</a> , Author of Louder Than Words, and CEO, The <b>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です。                                                    |

# SHRM2017、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                                                                                                                  |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 06/18/2018<br>07:00 AM -<br>08:15 AM | Waste No Part of the Buffalo! How Sodexo Repurposed Stories for <b>Employer Branding</b> Content                                                                  | <u>Chloe Rada</u> , Senior marketing manager, Talent Acquisition, <b>Sodexo</b><br> | Sodexoでは、物語を活用することで、ブランドイメージの効用に役立っています。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とのこと。                  |
| 06/18/2018<br>07:00 AM -<br>08:15 AM | 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です。                       |
| 06/18/2018<br>02:00 PM -<br>03:15 PM | 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。                                         |
| 06/18/2018<br>04:00 PM -<br>05:15 PM | Stocking the <b>Leadership Bench</b> : Accelerate High-Potential Development<br> | <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。 |
| 06/20/2018<br>10:00 AM -<br>11:15 AM | <b>Employer Branding</b> : The Power of Purpose                                                                                                                   | <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びます。                           |
| 06/20/2018<br>10:00 AM -<br>11:15 AM | 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。            |
| 06/20/2018<br>11:30 AM -<br>12:45 PM | Interviewer Boot Camp                                                                                                                                             | <u>Carol Quinn</u> , CEO, Hire Authority                                                                                                                              | 本セッションでは、採用時のインタビューで役立つインタビュースキルを学びます。紋切り型の回答ではなく、弱みや強みを引き出すコツを学びます。                                                |

# 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                                                                                                                             |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 06/18/2018 0<br>7:00 AM -<br>08:15 AM | Changing the Discussion:<br>Managing a <b>Total Compensation</b><br>Approach for a Multi-<br>Generational Workforce       | <a href="#">Elliot Dinkin</a> , President &<br>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<br>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<br>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<br>言えますが、それではどうするべきかの事例が提示されます。 |
| 06/18/2018 1<br>0:45 AM -<br>12:00 P  | What Next? Communicating<br>Complex HR Subjects to<br>Employees with Short Attention<br>Spans                             | <a href="#">Karl James Ahlrichs</a> , Senior<br>consultant, <b>Gregory and Appel</b>                                           | <b>Total compensation and benefits</b> は、エンゲージメント同様<br>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<br>本セッションにて提案しています。                       |
| 06/18/2018 0<br>4:00 PM -<br>05:15 PM | From “Zero” to “Hero” in One<br>Year: How One Mid-Size<br>Company Changed the Face of<br><b>Benefits</b>                  | <a href="#">Wade Larson</a> , Chief human<br>resources officer , <b>Wagstaff, Inc.</b>                                         | 現在、 <b>comprehensive wellness</b> の重要性が問われていますが、<br>どんな点が重要なのか、戦略的ベネフィット プランとは、どのよ<br>うに進めるべきなのか？ どのような指標が使われるのか？              |
| 06/19/2018 1<br>0:45 AM -<br>12:00 PM | <b>Benefits</b> Compliance, Health<br>Reform, and You                                                                     | <a href="#">Mark Lam</a> , Employee benefits<br>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<br>を考えるセッションです。                                                              |
| 06/19/2018 1<br>0:45 AM -<br>12:00 PM | <b>Benefits in the Workplace:</b> An<br>Update and Competitive<br>Practices for Impact in 2018                            | <a href="#">Alexander Alonso, Ph.D.</a> ,<br><b>SHRM-SCP</b> , Senior vice<br>president, Knowledge<br>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<br>もの。                                                                                         |
| 06/19/2018 0<br>2:15 PM -<br>03:30 PM | Successful <b>Variable Pay</b><br><b>Programs</b> In Action: A Case<br>Study Using a Proven Eight-Step<br>Design Approach | <a href="#">John A. Rubino, CCP, CBP, GRP,</a><br><b>WLCP</b> , President, <b>Rubino</b><br><b>Consulting Services</b>         | 本セッションでは、8ステップ <b>variable pay programs</b> の概要<br>を紹介する。実際に導入された事例も紹介することのこと。                                                 |
| 06/19/2018<br>02:15 PM -<br>03:30 PM  | Millennials & Mobile: Outfitting<br><b>American Eagle</b> ’ s Workforce<br>with Rightsized Employee<br>Benefits           | <a href="#">Tammy Fennessy, PHR, GBA,</a><br>Benefits manager, <b>American<br/>Eagle</b>                                       | <b>American Eagle</b> がどうベネフィット計画を構築したかの<br>事例を考えます。44,000名の従業員にどう導入したのかを<br>考えます。この実現には、モバイル機器をどのように活用<br>されたのかを紹介します。        |
| 06/19/2018 0<br>4:00 PM -<br>05:15 PM | <b>Meaningful Wellness:</b> Developing<br>an Employee Wellness Strategy<br>That Matters                                   | <a href="#">Brad Cooper, MSPT, MBA, ATC,</a><br><b>MTC</b> , Chief executive officer, <b>US<br/>Corporate Wellness, Inc.</b>   | <b>Wellness program</b> を構築して、エンゲージメントの高め方を学<br>ぶセッションです。個人と組織がどのように繋がるのかを学ぶ事<br>例です。                                          |
| 06/20/2018 1<br>1:30 AM -<br>12:45 PM | Beyond the <b>Next Paycheck:</b><br>Financial Wellness for Young<br>Workers                                               | <a href="#">Amanda Carney</a> , Co-founder<br>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<br>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                                                                                                                                        |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 06/18/2018<br>07:00 AM - 08:15 AM | 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。                                                                                                 |
| 06/18/2018<br>07:00 AM - 08:15 AM | <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。                                                 |
| 06/19/2018<br>07:00 AM - 08:15 AM | <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です。                                                                                                      |
| 06/19/2018<br>07:00 AM - 08:15 AM | Managing <b>Change</b> and <b>Transforming Organizational Culture</b> in A VUCA World: A Case Study of <b>General Cable</b> Europe | <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。                                  |
| 06/19/2018<br>08:30 AM - 09:45 AM | General Session featuring Adam Grant                                                                                               | <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。            |
| 06/19/2018<br>04:00 PM - 05:15 PM | Using <b>Culture Data</b> to Solve <b>Business Problems</b>                                                                        | <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です。                                                                           |
| 06/20/2018<br>10:00 AM - 11:15 AM | <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。アジール組織にするためのヒントを提供するセッション。                                                                                   |
| 06/20/2018<br>11:30 AM - 12:45 PM | <b>Organizational Transformation</b> Through the Implementation of a Corporate Leadership Development Program: A Case Study of CCU | <a href="#">Felipe Arancibia</a> , Chief human resources officer, <b>Cia Cervecerias Unidas SA (CCU), Chile</b>                           | <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。 |

# 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                                                                                                                                              |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 06/17/2018<br>12:30 PM -<br>02:00 PM | Five Essential Elements to Build <b>Leadership</b> That Motivates, Inspires, and Engages       | <a href="#">Timothy J. Tobin, SHRM-SCP</a> , Dean, <b>Choice University</b><br>Choice Hotels International, Choice Hotels International | モチベーション、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。                                             |
| 06/17/2018<br>12:30 PM -<br>02:00 PM | <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.                                                                                           | <b>エンゲージメント、変革へのマネジメント、説明責任</b> 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びます。 |
| 06/17/2018<br>12:30 PM -<br>02:00 PM | 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。                                                                       |
| 06/17/2018<br>12:30 PM -<br>02:00 PM | 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。                                                             |
| 06/18/2018<br>07:00 AM -<br>08:15 AM | 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。                                                          |
| 06/18/2018<br>07:00 AM -<br>08:15 AM | 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。                                                                                                     |
| 06/18/2018<br>10:45 AM -<br>12:00 PM | 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。                                                                              |
| 06/19/2018<br>07:00 AM -<br>08:15 AM | 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

| テーマ                                     | タイトル                                                                                                    | 発表者                                                                                                                          | 概要                                                                                                                                |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 06/17/2018<br>12:30 PM -<br>02:00 PM    | <b>Re-Inventing Human Resources:</b> A Roadmap to Meet the Challenges of the Future and Achieve Success | <a href="#">Jennifer McClure</a> ,<br>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？ |
| 06/18/2018<br>07:00 AM -<br>08:15 AM    | Captivate Them: Tell Stories That Inform, <b>Influence</b> and Inspire                                  | <a href="#">Amy Glass</a> , BRODY<br>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。                                                                        |
| 06/18/2018<br>07:00 AM -<br>08:15 AM    | 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です。                                           |
| 06/18/2018,<br>1:45 p.m. -<br>3:45 p.m. | Reinforcements: 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。                              |
| 06/18/2018<br>04:00 PM -<br>05:15 PM    | <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です。                                                                                   |
| 06/19/2018<br>07:00 AM -<br>08:15 AM    | Playing Politics: The <b>Psychology</b> of Getting Things Done                                          | <a href="#">Karlyn Borysenko</a> ,<br>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、影響力を高めることもできます。                                               |
| 06/19/2018<br>10:45 AM -<br>12:00 PM    | 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。                                                                   |
| 06/19/2018<br>02:15 PM -<br>03:30 PM    | <b>Beyond the Title:</b> How to Lead and Influence When You Think You Have No Power                     | <a href="#">Natasha Bowman</a> ,<br>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、どうしたら良いか？                                                                       |

注目

# SHRM2018、注目のセッション (10)

## L&D, Career development, Personal branding

| テーマ                               | タイトル                                                                                                                  | 発表者                                                                                                                  | 概要                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 06/18/2018<br>07:00 AM - 08:15 AM | Surfing the Silver Tsunami: Five Ways to Navigate the Post-Boomer Retirement Era                                      | <a href="#">Raymond Lee</a> , CEO, <b>Careerminds</b> Group Inc                                                      | 本セッションでは、技術継承をどう進めるべきかを考えます。リバーズ メンタリング、団塊世代の人から、どのように技術継承を進めるべきか、いくつかの事例を紹介します。                                                      |
| 06/18/2018<br>10:45 AM - 12:00 PM | How to a Build High-Performing Global Workforce                                                                       | <a href="#">Charles Jennings</a> , Founder , <b>70:20:10 Institute</b>                                               | L&Dには、 <b>70:20:10</b> の原則があるが、これをいかに実践するべきかを考えるセッションです。                                                                              |
| 06/18/2018<br>10:45 AM - 12:00 PM | <b>Cultivating a Culture of Learning</b> from Day One: How <b>Facebook</b> Keeps Learning at the Heart of Its Culture | <a href="#">Amy Hayes</a> , VP of Learning & Development , <b>Facebook</b>                                           | Facebookの副社長が、コミットメントや学習する企業風土が、どの様に形成されていったのかを語るセッション。失敗を恐れず、変革に挑戦するには、どうするべきか、コアバリューを保ちつつも、革新し、成長することが重要。                           |
| 06/18/2018<br>02:00 PM - 03:15 PM | <b>Leadership Succession Planning for Asian Businesses:</b> HR Perspective on Insiders vs. Outsiders                  | <a href="#">Anthony Raja Devadoss</a> , <b>SHRM-SCP, SPHRi</b> , Managing director, <b>BTI Consultants, Malaysia</b> | 東南アジアの家族系コングラマリット企業では、重要な課題です。Family Business Instituteの統計によると、第2世代に継続できたのは、30%に過ぎず、3世代には、12%になるとの統計があります。本セッションでは、これをどうか克服するかに挑戦します。 |
| 06/19/2018<br>07:00 AM - 08:15 AM | <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。                                                                                                               |
| 06/19/2018<br>02:15 PM - 03:30 PM | How The <b>Washington Post</b> Uses Action Learning to Collaborate, Innovate and Solve Problems                       | <a href="#">Wayne Connell</a> , Vice president of Human Resources, The <b>Washington Post</b>                        | ワシントンポスト紙の人事担当副社長が、アクションラーニングを利用して、エンゲージメントや人材開発に役立てた事例。アクションラーニングは、問題解決に役立ち、会社の成長にも貢献している事例。                                         |
| 06/19/2018<br>04:00 PM - 05:15 PM | 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。                                                         |
| 06/20/2018<br>10:00 AM - 11:15 AM | From Spreadsheets to Heartbeats: Turning Technical Leaders into <b>People Leaders</b>                                 | <a href="#">Theresa Hummel-Krallinger</a> , President, High Five Performance, Inc.                                   | リーダーシップ訓練にて、新米リーダーが成功するには、どうするべきか、興奮する様な内容とエッセンスを入れるには、出席率とコミットメントを高めるには、どうすべきかを考えます。                                                 |

注目

注目

# SHRM2018、注目のセッション (11)

## Workplace, Conflict, Harassment, EEO対策

| テーマ                               | タイトル                                                                                                            | 発表者                                                                                                    | 概要                                                                            |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 06/18/2018<br>02:00 PM - 03:15 PM | <b>Sexual Harassment 2.0</b>                                                                                    | <a href="#">Jonathan A. Segal</a> ,<br>Partner, Duane Morris, LLP                                      | ハリウッドでのセクハラが騒がれてますが、職場でも、ハグを強要するなど、セクハラ同様の行為がありませんか？本セッションでは、これを防ぐための戦略を考えます。 |
| 06/18/2018<br>02:00 PM - 03:15 PM | <b>Workplace Bullying</b> IS Illegal: Bullying, Violence and Harassment (and How to Detect and Stop It)         | <a href="#">Catherine Mattice</a> ,<br>President, Civility Partners, LLC, San Diego, Calif.            | 悪口を言う風潮は、違法行為になります。それを防ぐには、どうしたら良いでしょうかを考えます。                                 |
| 06/18/2018<br>02:00 PM - 03:15 PM | Starting the <b>Dialogue</b> : Depression in the Workplace                                                      | <a href="#">Carol Kivler</a> ,<br>President, Kivler Communications                                     | 抑圧された職場風土を和らげるために役立つ手法を紹介します。自らの気づきを誘発する仕組み、各種の教育プログラムが役立つという。                |
| 06/18/2018<br>02:00 PM - 03:15 PM | The Top 10 <b>Workplace Trends</b> For 2018                                                                     | <a href="#">Dan Schawbel</a> , Partner & research director, <b>Future Workplace</b>                    | 2018年度のトップ10職場トレンドを紹介するセッション。多くの成功事例が紹介されるので注目のセッション。                         |
| 06/18/2018<br>04:00 PM - 05:15 PM | Speak Up and Stand Out : Communicate Your Confidence and Magnify Your Presence                                  | <a href="#">Carol Leonie Maria Schulte</a> ,<br>Facilitator, Living BIG, Toronto                       | 自信と専門的存在を高めるには、どんな戦略で望んだら良いのかを考えるセッション。7つの単純な戦略で、存在感を高めることができます。              |
| 06/19/2018<br>10:45 AM - 12:00 PM | <b>Happiness at Work</b> : Be Resilient, Motivated and Successful No Matter What                                | <a href="#">Srikumar S.Rao, Ph.D.</a> , CEO and founder, <b>The RAO Insitute</b>                       | 職場での幸福度を改善するには、どうすべきかを考えるセッション。人間関係を改善するには、どうすべきか、特に、内的動機付けをすることで、情熱を引き出す。    |
| 06/19/2018<br>04:00 PM - 05:15 PM | Top 10 Ways to Make Your <b>Harassment Prevention</b> Training Impactful and Consequential                      | <a href="#">Patti C. Perez</a> ,<br>Shareholder, Ogletree, Deakins, Nash, Smoak & Stewart, P.C.        | ハラスメント防止のためのトレーニングをどのように実施すべきかの10の手法を紹介。                                      |
| 06/20/2018<br>10:00 AM - 11:15 AM | The New Rules of the <b>Modern Workplace</b> : Transforming the <b>Employee Experience</b> from Hire to Inspire | <a href="#">Chuck Edward</a> , Corporate vice president, Global Talent Acquisition , <b>Microsoft</b>  | マイクロソフトの副社長が経営幹部採用方針、学習環境の構築法、AIを活用して、人間性の高い人事を実現するのかを話す注目のセッションです。           |
| 06/20/2018<br>11:30 AM - 12:45 PM | Bambi vs. Godzilla: How to Deal With Difficult People                                                           | <a href="#">Bruce D. Christopher</a> ,<br>Psychologist, speaker & humorist, Bruce Christopher Seminars | 6つの難しいタイプの人に、どのように対応するべきか？ネガティブな対応をポジティブにかえるにはどうするべきか？                        |

注目

注目

# SHRM2018、注目のセッション (12)

## Global HR、Global Mindset、Global M&A

| テーマ                               | タイトル                                                                                         | 発表者                                                                                                                           | 概要                                                                                                              |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 06/18/2018<br>07:00 AM - 08:15 AM | Learning from HR in Canada                                                                   | <u>Melanie Peacock, PhD</u> , Associate professor, Mount Royal University                                                     | カナダでのHR法制的の違い、パフォーマンス マネジメントでの違い、カナダでの採用の特色、カナダでの変革マネジメントは、何が違うのか？                                              |
| 06/18/2018<br>02:00 PM - 03:15 PM | <b>Strategic Storytelling:</b><br>Engaging New Talents in a Global Workplace <span>注目</span> | <u>Alfredo Castro</u> , President, MOT<br><u>Mardely Vega</u> , Vice president, human resources , Sodexo                      | 大学教授とSodexoのVPが、人財開発や職場の活性化のためにストーリーテリングを活用する事例。グローバル ビジネスを推進する企業の企業風土改革にも役立つ事例です。                              |
| 06/18/2018<br>04:00 PM - 05:15 PM | HR Challenges in a Diverse Southeast Asia:<br>Perspectives from Singapore <span>注目</span>    | <u>Chien Ping (CP) Tham, SHRM-SCP, CPLP</u> , Regional HRBP/senior associate consultant, Lazada Group /Singapore HR Institute | 東南アジアでのHRの違いは何か？ HRの成熟度は、どの程度なのか、この地域で直面するHRの課題は何か？ 東南アジアでビジネスを進める方は、必見のセッションです。 <b>GE シンガポール</b> を含めたパネル討議の予定。 |
| 06/19/2018<br>07:00 AM - 08:15 AM | Global Expansion Roadmap:<br>What You Need to Know About Managing Employees Globally         | <u>Nicole Sahin</u> , CEO, Globalization Partners                                                                             | 米国外の地域で起きる可能性のあるHR問題に関して、考えるセッションです。例えば、グローバル ベネフィット体系、グローバル チームでの変動報酬体系等。                                      |
| 06/19/2018<br>10:45 AM - 12:00 PM | Revolutionizing Talent Development at Whirlpool Brazil: A Case Study                         | <u>Arthur Chagas Diniz</u> , CEO, Crescimentum                                                                                | ブラジルの家電メーカー、ワープールにて、実施されたマネジャー向け、リーダーシップ プログラムに関するケーススタディーです。                                                   |
| 06/19/2018<br>04:00 PM - 05:15 PM | Is Global HR Still Relevant?                                                                 | <u>Brad Boyson, SHRM-SCP</u> , Executive director , SHRM Middle East North Africa                                             | 中東・アフリカ地域のSHRM担当ディレクターがリバース グローバリゼーションは、HRにどんな影響を与えるのかを問うセッション。                                                 |
| 06/20/2018<br>10:00 AM - 11:15 AM | Conducting Background Checks as a Global Company: Adapting to Regional Perceptions           | <u>Catherine Aldrich</u> , Vice president, operations, HireRight                                                              | 海外では、バックグラウンド調査は、どう考えているのか？ 応募者と、どう関わって言ったら良いのか？ 人事が知っておくべきことを学べるセッションです。                                       |
| 06/20/2018<br>10:00 AM - 11:15 AM | The 4th Industrial Revolution: A Brazilian Perspective on Trends and Challenges              | <u>Marcelo Godinho Ribeiro</u> , Executive Senior Manager, Ernst & Young Terco                                                | 第4次産業革命に対して、ブラジルの企業がどのように取り組んでいるのか、HRは、どんな貢献をしているのかを紹介するセッションです。                                                |

# SHRM2018、注目のセッション (13)

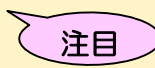
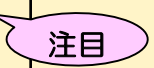
## Diversity & Inclusion, gender issue

| テーマ                               | タイトル                                                                                                       | 発表者                                                                                                   | 概要                                                                                                                                       |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 06/19/2018<br>07:00 AM - 08:15 AM | The Forgotten “T” in <b>LGBT Diversity</b> : Best Practices for Creating a Transgender-Inclusive Workplace | <u>Todd A. Solomon</u> , Partner, McDermott Will & Emery, LLP                                         | gender identity, gender expression, and gender transitioningとは、何か。性転換ガイドライン、LGBT社員に対する方針、レストルーム対策、ドレスコード等々、                              |
| 06/19/2018<br>10:45 AM - 12:00 PM | <b>Cultural Competency &amp; Humility Training</b> : Leadership Development in Disguise                    | <u>Jamie Velazquez</u> , Director of Staff Development, Crittenton Services for Children and Families | 文化の違い、性別、年代の違い等々がある場合どう対応したら良いのでしょうか？、これらは、単純に、 <b>Diversity and inclusion</b> , and leadershipの問題を片付けられないものが多い。その場合、どう対応するべきかを考えるセッション。 |
| 06/19/2018<br>10:45 AM - 12:00 PM | Designing the <b>Inclusive</b> Employee Experience                                                         | <u>Joe Gerstandt</u> , Speaker, author, Talent Anarchy                                                | <b>Inclusion</b> は、素晴らしいと理解していても、どう進めるかのわからないことが多い。本セッションでは、 <b>inclusion</b> はどのように進めるべきなのかを学びます。                                       |
| 06/19/2018<br>02:40 PM - 02:58 PM | <b>Beyond Diversity</b> : The Myth of “Culture Fit” and Other Practices that Detract from Inclusiveness    | <u>Jennifer Payne, SHRM-SCP</u> , Manager, Talent Management & Engagement, Tops Markets, LLC          | 従来型のダイバーシティを導入しようとしても、限界があります。そこで、Inclusionの考え方を活用して、どう進めるべきかを考えるセッションです。                                                                |
| 06/19/2018<br>04:00 PM - 05:15 PM | <b>Recruiting Diversity</b> : Let’s Get Tangible                                                           | <u>Kathryn Christie</u> , Director, Talent Academy, Self Management Group                             | <b>グローバル採用</b> には、それなりのツールと特別なプロセスが役立つ。グローバル採用向けのアクションプランには、どんなものがあり、ブランドイメージ改善の秘策を考える。                                                  |
| 06/19/2018<br>04:00 PM - 05:15 PM | The <b>New Golden Rule</b> : Adjusting Styles to Work Better Together                                      | <u>Jennifer Lee</u> , Director of Learning and Development, JB Training Solutions                     | 職場で仲間や上司とうまく仕事をするためのゴールデンルールとは何なのかを考えるセッションです。                                                                                           |
| 06/20/2018<br>08:30 AM - 09:45 AM | Closing General Session featuring <b>Sheryl Sandberg</b>                                                   | <u>Sheryl Sandberg</u> , Chief Operating Officer, <b>Facebook</b>                                     | FacebookのCOOであるSherylは、Lean-inの著者として有名。クリントン大統領のchief staff, マッキンゼーのコンサルタント、Google副社長とその履歴は華麗と言える。                                       |
| 06/20/2018<br>11:30 AM - 12:45 PM | The <b>Six Competencies</b> You Need to Remain Relevant in a World of Disruption and Change                | <u>Randy G. Pennington, CSP, CPAE</u> , President, Pennington Performance Group                       | 混乱を避け、変革を進め、組織を永続を実現するには、6つのコンピテンシーが必要です。それには、3つのステップを実行しようというセッション。                                                                     |

注目

# SHRM2018、注目のセッション（14）

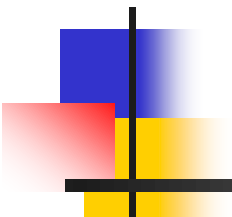
## HR Metrics, HR Analytics, People analytics, Big data

| テーマ                                  | タイトル                                                                                                                                                                                                           | 発表者                                                                                                                            | 概要                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 06/18/2018<br>10:45 AM -<br>12:00 PM | Gaining Actionable Insight Through <b>People Analytics</b><br>                                                                | <u>Giovanni Everduin</u> , SHRM-SCP, Head of strategic HR, communications & change, Tanfeeth (Emirates NBD Group), United Arab | 本セッションでは、どうしたら、 <b>People analytics</b> の能力は開発ができるのか？ 機械学習を通して、将来予測を実現するのか？ アラブ連邦のエミレーツ NBD グループの系列会社であるTanfeethが、people analyticsに関して、話をする注目のセッション。                            |
| 06/18/2018<br>02:00 PM -<br>03:15 PM | HR <b>Metrics</b> That Matter: Learn How to Drive Sustainable Business Processes                                                                                                                               | <u>Shane Yount</u> , Principle/author, <b>Competitive Solutions, Inc.</b>                                                      | リーダーシップとラーニングでは、 <b>Metrics</b> は、何に<br>するのかを考えるセッション。その中で、ビジネス<br>スコア カードをどう導入するかも考えます。                                                                                        |
| 06/18/2018<br>02:00 PM -<br>03:15 PM | The Four Metrics of <b>Great Managers</b><br>                                                                                 | <u>Dawn Klinghoffer</u> , General manager, Human Resources Business Insights, <b>Microsoft</b>                                 | マネジャーの行動指標としてマイクロソフトで使われている、 <b>Human Resources Business Insights</b> (HRBI) を紹介する必見のセッション。                                                                                     |
| 06/19/2018<br>07:00 AM -<br>08:15 AM | Making Human Resources a <b>Productivity Center</b>                                                                                                                                                            | <u>Amy Letke</u> , Founder & CEO, Integrity HR, Inc.                                                                           | HR <b>Metrics</b> に関して、戦略的な位置付けのものが<br>あります。この指標は、どのようなビジネス指標にリンク<br>するのか、どう測定して、どう報告すべきなのかを考え<br>ます。                                                                           |
| 06/19/2018<br>07:00 AM -<br>08:15 AM | How a Best Place to Work Culture Impacts the <b>3 R's: Recruiting, Retention and ROI</b>                                                                                                                       | <u>Tony Chimino</u> , CEO, chairman, <b>Assurance, U.S.A.</b>                                                                  | 最高の職場を実現するには、retention, recruitment<br>and employee engagementが重要な要素になります。<br>この3つによりROIが大きく左右されることになり<br>ます。                                                                   |
| 06/19/2018<br>02:15 PM -<br>03:30 PM | The Global HR (ROI) <b>Scorecard</b> , understanding the <b>Real Value of Global HR</b> in the Organization of Tomorrow<br> | <u>John Fillingham</u> , Director, HR performance, <b>Matchett Group, London, U.K.</b>                                         | HR <b>Scorecard</b> で重要なのは、credibility, leadership<br>and proven resultsです。このセッションでは、HR<br>ROI ステップを考える際に重要なステップを理解しま<br>す。訓練プロジェクトで、ROIを算出します。ビジネス<br>の結果に直結するHR Valueを導き出します。 |
| 06/20/2018<br>11:30 AM -<br>12:45 PM | Understanding <b>Metrics</b> : How to Connect HR's Goals to Business Strategy                                                                                                                                  | <u>Ryan Kohler</u> , CEO, <b>ApplicantPro</b>                                                                                  | ビジネスの目的を達成するには、どんなことをす<br>るべきなのかを考えます。その場合、Metricsをどう設<br>定するべきかです。                                                                                                             |
| 06/20/2018<br>11:30 AM -<br>12:45 PM | <b>Data Privacy</b> : An International Overview                                                                                                                                                                | <u>William David Wright</u> , Partner, <b>Fisher &amp; Phillips LLP</b>                                                        | EU, Canada, Mexico, Brazil等では、Data privacy<br>には、どんな義務があるのか、リスクの最小化のため<br>にHRは何をするべきなのか、グローバル データ プラ<br>イバシーに準拠するには何をすべきなのか？                                                    |

# SHRM2018、注目のセッション（15）

## 経営幹部の必携：進化系のHR, new HR trends 他

| テーマ                               | タイトル                                                                                        | 発表者                                                                                                                  | 概要                                                                                                                                          |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 06/17/2018<br>12:30 PM - 02:00 PM | <b>Mindfulness</b> for Stress Management and Work-Life Integration                          | <u>Pandit Dasa</u> , CEO, Conscious Living, LLC                                                                      | ストレス マネジメントの一つとして、マインドフルネスの事例を紹介。すでにGoogle, General Mills, Aetna, Novartis, Citi にて実証済み。ストレスだけでなく、心配ごと、抑圧の症状に効果的。                           |
| 06/18/2018<br>02:00 PM - 03:15 PM | <b>Neuroscience</b> and HR <span>注目</span>                                                  | <u>David Rock</u> , Director, NeuroLeadership Institute                                                              | 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、 <b>エンゲージメント</b> 、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。                                     |
| 06/18/2018<br>02:00 PM - 03:15 PM | Looking Under the Hood: What's Driving <b>AutoZone's</b> Culture of Health and Wellness?    | <u>Dinesh Sheth</u> , Founder & CEO, Green Circle Health<br><u>Dinesh Sheth</u> , Founder & CEO, Green Circle Health | オートゾーン社で実施された事例を参考に、これからのhealth and wellbeingに関して考えるセッション。長年、医療費を抑えて、従業員のWellnessを高めるべく改善が進められました。この次のステップとして、何を進めるべきかを考えるセッション。            |
| 06/18/2018<br>04:00 PM - 05:15 PM | The <b>Future of Work</b> : What CEOs REALLY Want from HR                                   | <u>Michelle M. Smith, CPIM, CRP</u> , Vice president, Business Development, O.C. Tanner                              | 脳科学への理解を増やすことで、エンゲージメントを含めた6つのHRの領域で、改善が進むという。このセッションでは、これからの方向性として取り上げている。                                                                 |
| 06/19/2018<br>02:15 PM - 03:30 PM | The <b>Changing Nature</b> of Work and the Worker: Five Global Trends Impacting HR Strategy | <u>Gary B. Kushner, CBP</u> , President and chief executive officer, Kushner & Company                               | 将来の <b>HR戦略</b> はどうなるのかを考えるセッション。人財採用、タレント マネジメント、エンゲージメントの姿も一変。AIや機械学習の進展により、仕事の形態も一変します。                                                  |
| 06/19/2018<br>02:15 PM - 03:30 PM | <b>Talent Intelligence</b> : Building the Workforce of the Future <span>注目</span>           | <u>Eric Owski</u> , Head of talent brand and talent insight, LinkedIn                                                | <b>Talent Intelligence</b> とは、何をいうのか？ HRと人財採用との関係は何か？ TIやAIにより、将来の人事にどんな影響を与えるのかを考えます。                                                      |
| 06/20/2018<br>10:00 AM - 11:15 AM | The <b>New Dimensions of Work</b> : Are You Prepared? <span>注目</span>                       | <u>Christopher Mullen</u> , Director of HR, housing & dining services, Colorado University                           | 従業員経験のデータを、モバイル、SNS、クラウド情報から入手して、どう分析して、活用するかを考えるセッション。近年、 <b>Workforce management</b> と呼ばれる分野の研究で著名なコロラド大学の人事ディレクターが、最新の研究結果を発表する注目のセッション。 |
| 06/20/2018<br>10:00 AM - 11:15 AM | <b>HR on Purpose!!</b> Five Ways to Own, Lead and Integrate HR Throughout Your Organization | <u>Steve Browne, SHRM-SCP, SHRM Board Member</u> , Executive director of Human Resources, LaRosas, Inc.              | 本セッションは、HRの新しいトレンドを提唱するセッション。人間的な要素をできるだけ含められるかが鍵になります。                                                                                     |



# 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

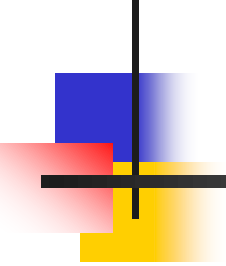
- SHRM Certification認定者、HRCI認定者の更新用として必要なもの
- まだ、SHRMコンファレンスに参加していない潜在顧客へのサービスにもなる

## 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 -2017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。



## 4. これからのHRプロの 目指すべき方向とは？

---

- 従来型人事から、全ての社員から喜ばれる戦略的人事に転換せよ！
- Great managerの4条件をマネジャー評価に入れよ！
- 会社全体のキャリア メンターになれ！
- エンゲージメント改善に向け、マネジャーの意識改革とメンター養成に力を入れよ
- 人事が中心となり、社内にメンタリング風土を育てよ
- 人事総務に、HRプロが育っているか？

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

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

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

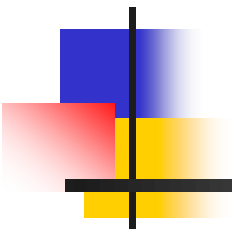
# これからのHRは、管理中心の戦術的業務より、 全ての社員に喜ばれる関係づくりに力を入れよう！

|                            | From: 従来は                                        | To: これからは                                                        |                               |
|----------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| HRプロセスをデザイン                | 1 Designing HR <b>process</b>                    | Designing employee <b>experiences</b>                            | 社員の <b>経験の機会</b> づくりを進める      |
| デジタルビジネスにあった人財を育てようとしている   | 2 Helps train people for <b>digital business</b> | Leads the digital <b>transformation</b>                          | <b>デジタル変革</b> をリードする          |
| HRプロセスを自動化する技術を身につけようとしている | 3 Technology to <b>automate</b> HR practices     | Technology that <b>makes work easier</b>                         | 仕事を <b>簡単</b> にする技術を身につける     |
| Spanとlayersを最適化する          | 4 Optimizes <b>spans and layers</b>              | Designs for <b>teams and network</b>                             | <b>チームとネットワーク</b> でデザイン       |
| コンプライアンスと管理に焦点を当てている       | 5 Focuses on <b>compliance and control</b>       | Shapes culture of <b>trust, inclusion, transparency, purpose</b> | <b>信頼、包含、透明性、目的の文化</b> を定着させる |
| HRは、サービスセンターだと考えている        | 6 Operates HR as a <b>service center</b>         | Services <b>integrated</b> with business units                   | ビジネスユニットでサービス統合する             |
| HRでは、統括的な役割が重要だと考えている      | 7 Considers HR an <b>administrative role</b>     | Develops <b>leading HR professionals</b>                         | 有能なHRプロを育てる                   |

# Great manager の4条件を明確化し、 マネジャー評価に加えよ！

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





# エンゲージメントを改善するには、 人事が中心となり、マネジャーの意識改革を推進し、 熱心なメンターを育てよ！

- **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\**

# これからのHRチームは、 会社全体の**キャリア** **メンター**を目指せ！

社員からのフィードバックやデザイン思考を念頭に、どんな経験を積ませるべきかを考えよ

1

Focus on the **employee experience** with attention to feedback and design thinking, not programs and processes

2

Rethink the **organization and jobs model**, leadership, careers, mobility, and performance management

組織や仕事の種類を考え、どんなリーダーシップ、キャリアが必要なのか、そのためには、社内でどんな異動が考えられるのかを検討せよ

デジタル思考で、システム、構造、プロセス、実験やデータが必要なのかを検討し、その結果、他にどんな人材が必要なのか、どんな学習機会やサービスが必要なのかを考えよ。

3

**Become digital:** systems, architecture, process, experiments, data – recruiting, learning, and employee services

4

**Act as One:** redefine your identity, develop HR teams, standardize, and empower local HR staff

社員のアイデンティティを再定義し、HRチームを構築し、標準化し、HRスタッフの権限を委譲せよ！

# 人事が中心となり、 社内にメンタリング風土を普及させよ



- HR magazine 2018 5月号では、メンタリング風土の重要性がトップ記事になり、人事がこれを推進すべきと訴えている！
  - パフォーマンス レビューでは、継続的コーチングの重要性が問われていて、常時からコーチング&メンタリングを積極的に活用することが推奨されている
  - Engagementの改善、企業風土改革では、メンターの存在が重視され、Informal Mentoringの重要性を重視し、チーム全体で、支援する協働環境があるかどうかが決め手とされている。
  - SHRM HRプロの認定者に、メンターとしての活躍の場が増え、キャリアとして認定されることで、やる気ある人材のモチベーション向上に役立っている
  - 最近では、先輩・後輩の関係を越えた Reverse mentoringの普及が進み、ミレニアル世代の活躍の場があるかが注目されている

# 人事が音頭を取り、**リバーズ メンタリング**を普及させ、優秀なミレニアル人財のモチベーションを！

## Microsoft Norway News Center Europe

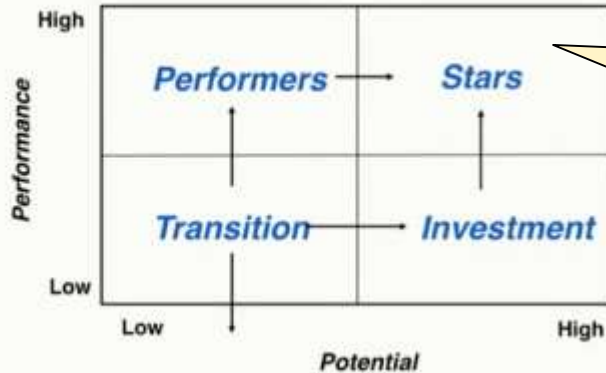


Reverse mentoring: How millennials are becoming the new mentors

- Reverse mentoring とは、**Digital Native**の若手世代の優秀人材に、メンターとして、活躍する機会を増やすことで、**世代交流のきっかけ**を作り、**職場を活性化**するメンタリングの1形態。
- Reverse mentoringの効果：
  - 世代による**コミュニケーションギャップ**を改善し、互いの理解の促進が図れる
  - 年功者と若者の発想の違いを互いに理解できるようになり、**相手の視点から、考えられる**ようになる
  - 世代の違う相手とも、IT機器を活用して、やりとりをスムーズにできる様になり、**連携プレイ**を取りやすくなる
  - ミレニアル世代の優秀人材のモチベーションが高まり、**キャリアアップのきっかけ**になる
  - 互いの強み、弱みが理解できるようになり、互いの信頼感が高まる
  - **組織横断的な取り組み**が進めば、組織を超えた協働環境が構築できる様になり、仲間意識が高まる

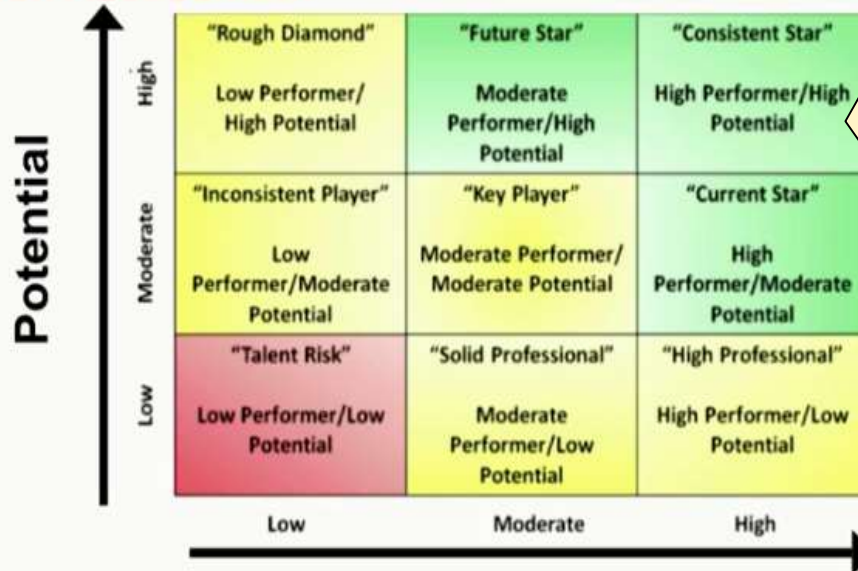
# エンゲージメント対策の一貫として、 タレント・マネジメントを実現し、チーム内での支援が スムーズに進んでいるかを見える化せよ

The 4 Box Assessment

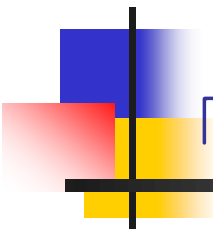


特に、2-3年で転職を考えている優秀若手人材が多い現実から、新たな挑戦の機会を提供しないと人材を失う可能性が高い！

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。

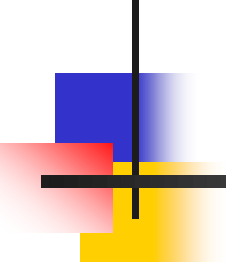


# グローバル・ビジネスを推進するには、模範となる「HRプロ」がいて、きちんと評価され、育っているか？

- 真のSBP(Strategic Business Partner)として認められるには、自分の仕事の範囲を勝手に決めて、出来ない時は、事業部の責任にしない！（出来ない理由を事業部に責任転化するため、SBPは、不評なことが多い）
  - 社内全体への適用、評価システム等は、事業部だけでは変えられないのが普通で、人事の支援が必須に！
- 事後対策より、事前対策に力をいれてますか！（戦略的人事の中身を示してますか？）
  - 例えば、戦略的中長期計画を実現する戦力計画の立案と実践に力を入れていますか？
- 事後対策で忙しいと言い訳の多いHRプロには、「如何にビジネスに結び付けられたか」が、キャリアとして尊重されることを伝え、実践しているかを評価してますか？
  - 2015年から始まる新SHRM認定では、この点が強化されており、学ぶ機会づくりと学習意欲を高めているか？
- 人材開発部門は、人事部の一員として、全社的な仕組みづくりとスムーズで継続的な運用に力を入れていますか？
  - 学んだスキルを職場で活かしているか、学んだものを活かせる環境づくりには、何をすべきなのか、日常的なフィードバックと改善運動を実践しているかを把握し、改善の方向性を提示していますか？
  - グローバル人財は、英語だけ出来れば良いのではなく、グローバル人財として、恥ずかしくない人財マネジメント手法（例えば、パフォーマンス・マネジメント、タレント・マネジメント等）を身につけていますか？
  - グローバル時代の到来により、グローバル人財が魅力とやりがいを感じ、定着する職場を全社的に構築してますか？
- 少子高齢化対策の一貫として、雇用機会均等原則EEOを逸脱した年齢による雇用差別（定年制）から脱却し、経験者が生きる真のグローバル化を実践していますか？
- 能力評価より、顧客満足(CS)を通した「実践力」による評価を強化していますか！
  - 過去のお手本（コンピテンシー）や能力アセスメントにより、パターン化した人財を目指すより、人財アナリティクス（HR Analytics）を重視し、ビジネス感覚の優れた、創造的で柔軟性の高い、将来志向の人財を育てよう！（参考：アナリティクス(Analytics)とは、定量的な分析結果を活用し、目標達成の改善をはかれる分析力。）

# グローバルHRプロ SHRM SCP認定者がSHRM幹部を独占！ 米国では、既に10万名の認定者、日本では、まだ5名！

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



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

---

- 雇用機会均等EEO実現むけての1 1の課題と日本の課題
- 日本の伝統的経営者にありがちな人材マネジメントに対する懸念事項
- 従来の人材マネジメントの主な課題（日米比較）
- 人材育成は、イベント型から投資型に！
  - タレント開発・パフォーマンスの改善、更には、企業の業績、に貢献しているのか？
- SHRM2018コンファレンスで学べる重要な視点とは？

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

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

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

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



## EEO強化の背景

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

# 従来の人材マネジメントの主な課題 (日米比較)

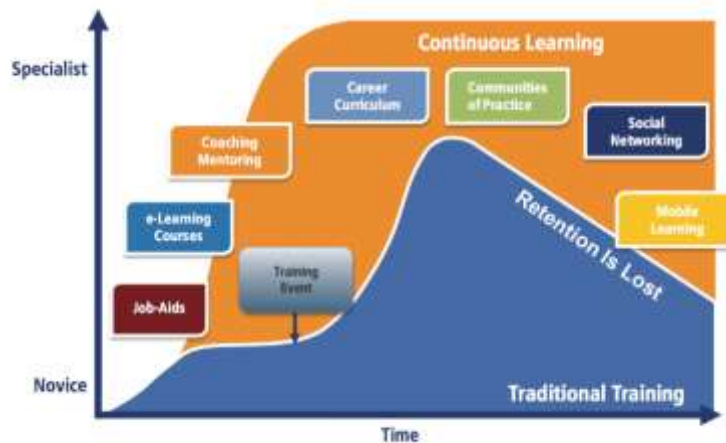
| 世界の人材マネジメントの主な課題                                                                            | 日米での対策状況の違い                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------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

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

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

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

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



Source: Bersin by Deloitte, 2013

## レベル1：イベント的な人材育成

OJTや仕事の生産性向上

社内での育成方針が明確でなく、組織的に行う発想がないレベル

## レベル2：訓練と人材開発の充実化

組織的に訓練計画に基づき実施

社内大学が誕生

## レベル3：タレントとパフォーマンス改善

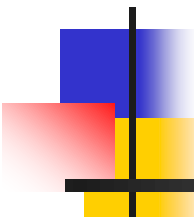
社内のパフォーマンス・コンサルの登場

タレント・マネジメントの仕組みづくり

## レベル4：全社的、継続的な能力開発

CLOが中心となり、組織的に推進

タレント開発報告指針TDRPも導入して、迅速に決断し、戦略的計画を実現する



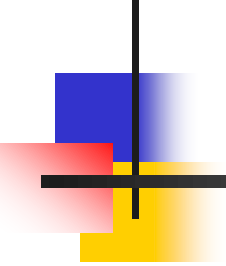
## タレント開発としての投資価値があるかを示せ！

### タレントの成長、パフォーマンスの改善、業績への貢献度を示せ！

- 本来、人事組織の一員である人材開発は、人事部の一員として、**戦略的ビジネスパートナーSBP**として、ビジネスに貢献したかが問われています。
- 欧米企業の人材開発担当の評価では、現在実施している各種の人材開発施策が、会社全体の戦略計画にどれだけ貢献しているかが、**評価での重要な視点**に。
- 従い、イベント的に将来、役に立つかもしれないスキルを導入するのではなく、組織の目標に役立つ**タレント開発にどれだけ貢献したか**が問われています。
- カークパトリックレベル1 & 2だけの効果測定ではなく、学んだスキルが職場でどれだけ実践され、効果的な支援策が職場にあるのかという3 & 4視点での評価に切り替え、その改善策を議論する機会をつくる。全社的に実施された**人材開発プログラム全体の効果**を見える化し、それが、**結果にどれだけ結びつけられたかどうか**に注目し、改善策を実施しているかが鍵になります。
- 例えば、リーダーシップ開発の進捗度や、タレント・マネジメントの取り組みにおいて、タレントに指定した人財で、**どれだけタレント開発が進んだのかを「見える化」**する必要があります。
- これらのニーズに対処するため、タレント開発の進捗度を示す**HRメトリクス**と**タレント開発報告指針TDRPの導入**が、欧米先進企業で進んでいます。

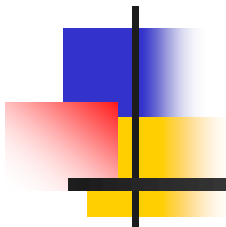
# SHRM2018視察報告会で報告を期待するテーマ

- 新PM手法に役立つ、より効果的な**フィードバック**や**コーチング**手法の追求、更には従業員**のビックデータ**を活用手法等を含めた**効果的な実施事例**
  - ヒント：Success academyでのPerformance Reviewの成功事例、Reflective listening、米国以外でのPM導入事例、効果的PAを実現するために強み・弱みの明確化、他
- **ミレニアル世代**、更には**Z世代**にも、**どんなHR手法**が効果的なのか？
  - ヒント：Z/ミレニアル対策、4-5世代の見える化でどう活用するか、Caregiver/メンターの存在
- 新リーダーシップ プログラム、チームワーク、失敗事例を参考にした改善事例
  - ヒント：ペンシルバニア大学 グラント教授の基調講演、Microsoft/IBMのマネジャー行動指標、コロンビア経営大学院 グラント教授講演、Cervecerias Unidas SA での意識改革プロジェクト他
- **People Analytics**、**企業風土のデータ分析**、**幸福度測定**を活用した分析を、経営判断の参考にできるか？
  - ヒント：Emirates NBDでのPeople analytics, Work XO solutionsによる企業風土分析. Rao Instituteによる幸福度調査、HR ScorecardによるHR Value分析 他
- グローバル企業として、**ブランディングを高める**ため、**どんな施策**が効果的なか？
  - ヒント：ストーリー テリング（語り）を活用する企業ブランディングを提唱するSodexo, 企業の目的そのものが、ブランディングだと考えるChildren healthcare Atlanta
- 離職率の高い企業で、**リテンション対策**をするには、**どんな施策**が効果的なか？
  - ヒント：働き方改革等の職場風土改革、CCLのInnovationのセッション、SHRM他によるベネフィットとエンゲージメントの関連、オート ゾーンでのWellness提案他
- **タレント開発としての投資価値を示す手法**として、効果があるとされる人事手法
  - ヒント：Wellness, Workforce health, Benefit、更には業績とのリンクを示す調査報告のセッション、American Eagleのベネフィット プログラム、HRのビックデータのセッション等



# 参考スライド

---



# HR Certification Institute(HRCI)とは？

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



SHRMが推進するSHRM-CP/SHRM-SCPと併存出来るのか？

# WFPMAとは？

## People managementで世界最大の団体

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

# 次回の戦略的人材マネジメント研究会予定

- 第57回 戦略的人材マネジメント研究会  
日程： 2018年 9月22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）
  - SHRM2018コンファレンス 帰国報告会
  - 意識改革を進めるために、何から始めるべきか？
  - 日本の人材マネジメントの課題を解決するためには、何を、どう始めますか？

