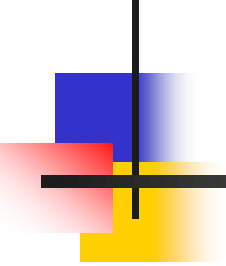
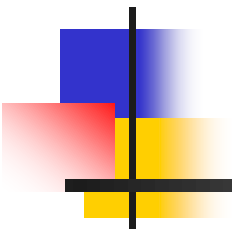


第57回
日本人材マネジメント協会 JSHRM
戦略的人材マネジメント研究会

SHRM2018コンファレンス 視察報告会 Part1
日本の人材マネジメントの現状と
これからの人財マネジメントのあるべき姿とは？



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



2018年9月22日（土）

戦略的人材マネジメント研究会のアジェンダ

15:00-15:20 戦略的人材マネジメント研究会：初参加の方のみ、自己紹介

15:20-16:30 SHRM2018コンファレンス シカゴ大会 視察報告 Part1

報告者：戦略的人材マネジメント研究会、代表世話人 石川 洋

16:40-17:00 SHRM2018コンファレンス シカゴ大会 視察報告 Part2

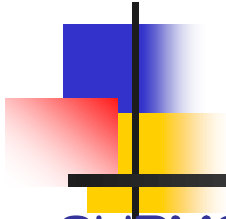
報告者：小宮奈穂子氏

17:10-17:40 日本の人材マネジメントの現状とこれからの人財マネジメントの
あるべき姿とは？

報告者：戦略的人材マネジメント研究会、代表世話人 石川 洋

17:40-18:00 ディスカッション





過去の欧米企業での人材マネジメントから 何を学び、どう活かせるのか？

1. SHRM2018コンファレンス シカゴ大会 視察報告

- SHRM2018/ATD2018コンファレンス 比較
- SHRM2018 基調講演の見どころ
- SHRM2018での主要15テーマ
 - **Performance management** that makes a difference by **SHRM**
 - How to build a high performing global workforce by **70-20-10 Institute**
 - Stocking the **Leadership Bench**: Accelerate High-Potential Development by **Cox Enterprises**
 - **Employer branding** by **Children's Healthcare Atlanta**
 - Beyond the next paycheck by **Working Credit**
 - Tsunami or wave, The **Washington outlook** for HR policy 2018 by **SHRM**
 - Creating a **Human Workplace** by **IBM** and **Globoforce**
 - The four metrics of **great manager** by **Microsoft**
 - Gaining actionable insight through **People analytics** by **tanfeeth, Dobui**
 - **Reinventing HR** :Introducing the SHRM organizational HR capability model by **SHRM**

2. 貴社には、**模範となるべきHRプロ**がいて、**キチンと評価されていますか？**

- これからの人財マネジメントの大変革を担う人財マネジメントのプロ集団、SHRM CP/SCP
- Future of HR, これからのHRで重要な4つのRとは？

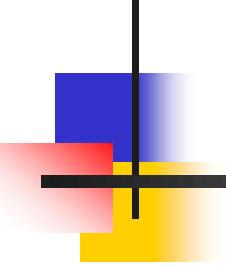
3. **日本の人材マネジメントの現状と、これからの人財マネジメントのあるべき姿**

- 日本でも漸く進むダイバーシティ2.0
- 人生100年時代でも、注目を集める社会人基礎力と12の能力要素！
- 人生100年時代に求められる人財像とは？
- 中長期的、継続的学習環境作りが進んでいるか？

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 (SHRM) 会員約28.5万	人材マネジメントHRM に関するテーマ全般	2010年より、戦略的マネジメント、タレントマネジメント、国際HRを強化	2010-2018 SHRM年次総会9年連続参加 2015 SHRM CP/SCP HRプロ認定 準備セミナー修了(日本初)	9
タレント開発協会 (ATD、 旧称ASTD) 会員約3.5万	人材開発、人材育成、 リーダーシップ、マネ ジメント、ROI、効 果測定、HPI他	副題がWorkplace, Learning & Performance (WLP) CPLP, コンピテンシー、ROI 及び効果測定、タレント・ マネジメントに力を入れている。	2002 *HPI認定プログラム修了 2002 ROIコンファレンス参加(日本初) 2004 *ROI 認定プログラム修了(日本初) 2006 *組織改革認定プログラム修了 2007 *Career planning & Talent management認定プログラム修了(日本初) 2003-2011 9年連続 年次総会参加	10
HR SUMMIT シンガポール	SHRMのアジア版 人材マネジメント一般	5月に2日間シンガポールで開 催。参加者4000名	2012 5月参加	1
国際パフォーマンス改善協 会 (ISPI) 会員約1万	Performanceに関連す る全般	パフォーマンス改善HPIに、特 に力点を置いている	2003/2004/2005 3年連続参加/発表2004 **HPT 認定2プログラム修了(日本初) 2005 *人財価値の測定コース修了	3
国際メンタリング学会 (米 IMA)	メンタリング全般の 普及活動、大学中心	効果測定は、重要な手法とし て重視	2003/2004/2005/2006/2009(日本初) 5回参加&発表(日本初) 、*ハイ・インパクト・メンター・プログラム修了	5
欧州メンタリング&コーチ ング協会 (EMCC)	メンタリング&コーチ ングの普及	効果測定は、重要な手法とし て重視	2003 日本から初参加・発表	1
TDRP コンファレンス	タレント開発報告指針 TDRP業界標準	組織全体でのタレント開発状 況を見える化する仕組みをつ くり、改善・軌道修正をする 業界標準	2013.10 *TDRP Workshop及びTDRPコン ファレンスに参加 (日本初)	1

備考：*印は、筆者が、修了した認定プログラムを示しています



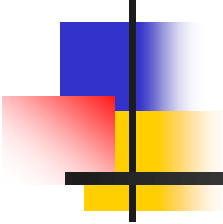
1. SHRM2018 シカゴ大会 視察報告

- SHRM2018コンファレンスの概要
- SHRM/ATD比較分析
- SHRM2018シカゴ大会、主な見所
 - SHRM2018 基調講演
 - SHRM2018注目のセッション、15ジャンル一覧表
 - 注目の11セッションの概要

SHRM2018/ATD2018比較研究

どちらがよりHRプロに必要な情報を得られるか？

項目	人材マネジメント協会SHRM	タレント開発協会ATD(旧称ASTD)
会員数	90カ国、約28.5万人	120ヶ国、約35,000人
大会参加者	約22,000名（2018年次総会）	約13,000名（2018年次総会）
海外参加者 (2018年次総会)	韓国、カナダ、ナイジェリア、中国、ブラジル、 ジャマイカ、日本、ケイマン諸島（2018年実績）	カナダ(349)、韓国(298)、日本(269)、中国 (180)、ブラジル（123）、（2018実績）
2018実施 時期/場所	2018年6月17-20日（3.5日間） シカゴ	2018年5月6-9日（4日間） サンディエゴ
主な対象者	HRMプロフェッショナル （主に人事・総務、国際人事のプロ）	L&D/WLPプロフェッショナル （主に人材育成・人材開発のプロ）
セッション数	約276(200)（ワークショップ / 教育他）	約300（各種ワークショップ / 教育他）
参加費 概算	\$2,300(一般)、\$1,895(会員) 国際代表団用特別割引\$1,215程度 （ランチ2回、レセプション3回、 お楽しみ会1回の料金が含まれます）	\$2,500（一般）、\$2,175（会員） 国際代表団用特別参加費\$1,425(会員) （ランチ2回、スナック2回、レセプション1回の 料金込み）
2018年次総会で 入手可能な情報量	配布資料ダウンロード約200以上、 約150セッションのオーディオ&スライドが 約\$199で1年間視聴可能に！ （会期終了後、2ヶ月後から、eLearningとして、視聴 可能、既に、500（2013-2017版）以上のセッション がe-learning化され、誰でも視聴可能）	配布資料ダウンロードは、無料で可能に！ 参加者は、基調講演と約136セッション のオーディオを無料で90日視聴可能に （会期終了後、約2ヶ月後から、約半数のセッションの み視聴可能）



SHRM/ATDセッション比較

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

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

SHRM3.5日、ATD4日間なので、
直接の比較は、できないが・・・

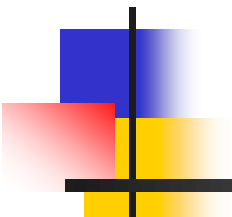
ATD2018 concurrent session

公式には、300+と発表

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

263





SHRM e-learning libraryの利用価値

1. 視聴可能対象者：コンファレンスに参加出来なかった会員にも拡大

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

2. SHRM e-learning Libraryの収録範囲

- 現在SHRM2018TM conferenceまで、**600-700** sessionsを収録している
- 主にSHRM2013 -2018年次総会のConcurrent sessionを収録
- Talent management conference/ Employment law/Legislative conferenceの一部も収録
- 毎年非常に似た発表をする人には、最新版のものを割愛している
- SHRMの他のコンファレンスで同様の発表をしている場合、これも割愛している

3. 収録方法とクイズへの回答方法

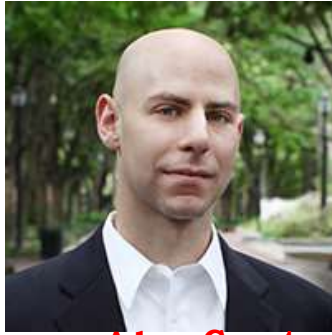
- メガ・セッションは、映像も含めて、収録しているが、その他は、スライドと音声のみ
- セッション中の映像デモは、そのまま見ることが可能。
- クイズに答えて、60%以上正解で、単位がもらえるので、認定の更新に使える。
- 一度で、合格できなくても、どこが間違っていたかの確認は可能で、何回か挑戦することで、100%正解は可能。最大試行回数は、10回。
- 配布資料をきちんと見ていれば、回答できるレベルなので、挑戦すると良い。

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



Oscar Munoz

Chief Executive
Officer



Adam Grant

NY Times Best-selling
Author and Professor
University of Pennsylvania



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

President & CEO
SHRM



Sheryl Sandberg

Chief Operating
Officer, Facebook



Governor Jeb Bush

43rd Governor
of the State of Florida



SHRM 2018 シカゴ大会、私が注目した視点！

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



毎年交替する
SHRM Chair

ブッシュ 前フロリダ知事の基調講演 人材不足に対処するための教育改革・移民政策を主張



UA CEO の基調講演

社員の意識改革で苦闘するUA CEO



ペンシルバニア大学 アダム グラント教授 組織心理学の気鋭、37歳の終身教授



グラント教授：相手に影響を与える極意とは？

強いリーダーシップより、影響力

「人を動かす新たな3原則」（ダニエル・ピンク著）では、成功とは、「**いかに人に影響を与えられるか**」が決め手。

人に影響を与える2つの基本的アプローチは、「**優位**」と「**信望**」。

テイカー(taker)は、自分の優位を示そうと力強く話をしようとするが、それでは、**信望**は得られなかった。

しかし、達人と言われるギバー(Giver)は、自分の弱点を見せることで、**信望**を得ることができる。ただし、凡人と思われるギバーが弱点を見せると、やはりと思われる。

交渉上手と言われている人は、**予想以上に相手の視点を理解**しようとしている。

グラント教授とfacebookのシェリルCOOと対談では、シェリルから話を引き出し、**相手の言うことをよく聞き、うまく反応している**事例を沢山見せてくれた。これが**影響力を与える最大のポイント**だと言える。

なぜ、説得力より、コーチングがもてはやされるのか？

- 質問力の原点：人にアドバイスを求めることには、**4つのメリット**がある。
 - ①情報の獲得、②自分の身になってもらえること、③相手との関わり合いが強められること、④ゴマすり
- その理由は、
 - ①相手の視点から見なければならなくなる、②相手を助けると相手がそれに値する人だと信じようとし、相手の自尊心、虚栄心に訴えられる
- これが成り立つ条件
 - ①勤勉で、才能があり、寛容にする価値があると判断できるのかどうか。
 - ②下心がなく、真実性が高いと思われること
 - ③自分の弱みを見せて、効果があるのは、周囲の人から、有能だと思われる時だけだ。

強気のコミュニケーションは、その場限りの面接では、効果的だが、チームワークやサービス関係では、チームメンバーの**尊敬**と**賞賛**を失う原因になる。
ただし、リーダーシップを期待されている時は、控えめに話さない方が良い。

FacebookシェリルCOOとの対談

迅速なフィードバック、引き出し上手のお手本を示した



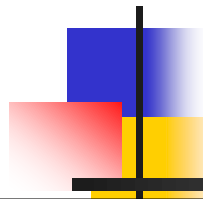
facebookシェリルCOOからのメッセージ 日本女性よ、Lean-inせよ(一步踏み出せ)！

- **Lean-in**(一步踏み出そう)は、企業社会の女性に対するメッセージであり、「社会的に成功して、影響力を与えるようになろう」と呼びかけたもの
- **女性進出度調査**(先進国中、**日本は最低**)
 - 議員：世界(20%)、米国(18%)、日本(**13%**)
 - 実業界：フォーチュン500(4%)、米国(COO14%、取締役17%)、欧州(取締役14%)、日本(経営執行役**1.1%**)、
 - 女性の賃金：OECD加盟国(16%低い)、日本(**29%**低い)
 - 日本は最低レベルと本書の執筆にあたって、追記している。
- **男性は**、可能性を買われて昇進、**女性**は、過去の実績で昇進(2010年マッキンゼー報告書)
- 自分の目標に向かって果敢に進むことであり、「**高い地位につき、力をもつ女性が増えること**」が、**真の平等の実現**に欠かせない
- 「**問題解決の鍵を握るのは、女性である**」ということを示す必要がある
- そのため、**心の壁を取り除く**必要がある
- 一体、何が「**心の壁**」なのか？
 - **女王蜂的女性の存在**は、問題がある。
 - 現状維持の意識が強く、他の女性の昇進に否定的
 - **成功した女性**は、女性差別の問題意識が低い
 - **博士課程を指導する女性教授**は、男性の方が、仕事の意識は高いと思いがち。
 - 一方、**高い能力をもつ女性**は、協調的で、73%が同性に手を差し伸べ、能力開発に協力的である(Simons College School of management 調査)(自分のこと言っているのでは?)
 - **女性は、手を上げ続けられない傾向が強い**
 - 諦めの気持ちが強く、「言ってもね」の気持ちがある
 - 一方、男性は、「チャンスがあると飛びつく」傾向。
 - **男女にあるしぶといステレオタイプ**の存在
 - **ステレオタイプ**とは、性別、人種、国籍、年齢で人を判断しがちだということ。先入観があることだ。
 - **男性は**、一家の大黒柱として、決断力、リーダーシップを発揮し、**女性**は、家事、育児を献身的に行うものとする考え方。
 - 従い、**女性**が、仕事で成功しても、マイナス作用が働くと思いがち。特に、日本女性にこの意識が強い。



人事総務必携15項目による分類

1. **Strategic Business Partners/Strategic Business Leader**
2. **Generation** and **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 12:30 PM - 02:00 PM	This Year's Top Five Priorities for an HR Department of One	Jennifer Currence, SHRM-SCP, MBA , 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 10:45 AM - 12:00 PM	Elevate Your Game: Moving from Tactical Thinker to Strategic Leader	Valerie M. Grubb , 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 02:00 PM - 03:15 PM	Seeing the Big Picture : Business Acumen to Build Your Credibility, Career & Company	Kevin Cope , President and chief executive officer, Acumen Learning	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。
06/18/2018 04:00 PM - 05:15 PM	How to Be a Better Business Partner	Joe Rotella, SHRM-SCP , Chief marketing officer, Delphia Consulting, LLC	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 04:00 PM - 05:15 PM	Stop Speaking HR. Start Speaking Business Results!	Suz Graf O'Donnell , President and executive advisor, Thrivatize	HRのことより、ビジネスの結果をイメージして、そうなるための方策とリーダーが考えるべき視点を考える。尊敬、予算、感謝を得られるにはどうしたら良いかを考えます。
06/20/2018 10:00 AM - 11:15 AM	Lost in Translation: Positioning HR as a Strategic Business Partner	Mary Faulkner , 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ます。
06/20/2018 11:30 AM - 12:45 PM	How to Be a Successful Internal HR Consultant	John A. Rubino, CCP, CBP, GRP, WLCP , 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を紹介します。
06/20/2018 11:30 AM - 12:45 PM	Professional Acumen: How to Lead with an Assertive Voice	Jody Janati , 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、 Assertive voice （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 10:45 AM - 12:00 PM	“Dude, What’s My Job?” Managing 20-Somethings	Brad Karsh , 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、 強み 、 弱み 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ます。
06/18/2018 10:45 AM - 12:00 PM	Student Loan and College Savings Benefits: The 401 (k) for the Millennial Generation	Meera Oliva , 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 Benefit plan 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 02:00 PM - 03:15 PM	The First 90 Days Will Make or Break Your New Hire	Amy Hirsh Robinson , Principal, Interchange Group	進入社員用トレーニングを得意とする業者のセッション。米国企業でも、ミレニアル世代の早期退職が問題だが、入社90日以内に、どんな点に配慮が必要なのかを学べます。
06/18/2018 04:00 PM - 05:15 PM	Mentoring Millennials: MicroFeedback, Reverse and Group Mentoring	Alan Cabelly , 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 10:20 AM - 10:38 AM	So, You Think You Know Millennials ... Think Again	Alan Cabelly , 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べます。
06/19/2018 10:45 AM - 12:00 PM	Cultures that ROCK! Five Proven Ways to Develop and Sustain a Phenomenal Workplace	Steve Browne , SHRM-SCP, SHRM Board Member , 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 10:45 AM - 12:00 PM	Engaging the Newest Generation: How Groupon Is Taking Experience and Turning It Into Wisdom	Karishma Patel Buford , Vice president of Global Talent Management , Groupon	グルーポン の副社長が、新世代エンゲージメント開発の経験談を語る注目のセッション。世代の違う社員による色々な議論があり、great place to work - empowerment, mission, 支援すべき対象が徐々に明確になった歴史がある
06/19/2018 04:00 PM - 05:15 PM	Caregivers: The Employee Group Your Wellness Programs Still Aren't Reaching	Jeryn Laengrich , Chief service officer and senior VP, Cariloop	世代に関わらず、Wellnessを改善するには、 Caregiver 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。

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 07:00 AM - 08:15 AM	The Performance Review Dilemma: To Continue, Change or Eliminate - Whats an HR Practitioner to Do?	Mark S. Fogel , 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 07:00 AM - 08:15 AM	Developing Strategies for Managing Cognitive and Implicit Biases	Paul Meshanko , 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 10:45 AM - 12:00 PM	Reflective Listening : The New Way to Solve Problems and Get Cooperation	Paul Endress , 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 10:45 AM - 12:00 PM	How to a Build High-Performing Global Workforce	Charles Jennings , Founder , 70:20:10 Institute	構造的学習手法として、70:20:10 の法則が、知られているが、この手法の真髄を学べるセッション。名称が示す通り、この手法の普及を主な業務にしている。
06/18/2018 10:45 AM - 12:00 PM	Crisis, What Crisis? A Communication Template	David Rittorf , 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 02:15 PM - 03:30 PM	Performance Management at the Global Level : The Significant Challenges We Don't Face in the U.S.	William David Wright , 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 02:15 PM - 03:30 PM	Creating a Coaching Culture	Sarah Noll Wilson , 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 11:30 AM - 12:45 PM	Making Performance Appraisals Matter: The Essential Elements of Effective Performance Appraisals	Randy Anderson , 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、 強み、弱み 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。

最新型SHRM Performance managementは、 従来の人事考課の考え方と何が違うのか？

給与査定、査定、
キャリア開発等の
煩雑な手が存在

上から目線の
年一個人評価
が一般的

半年・年末の
公式な業績評
価レビューを
実施

非公式のフィード
バックはあったが、説明責任
を果たしたとは言えない。

業績評価に基づ
き、給与や昇格、
登用が行われ、
公正な評価がな
されたかどうか
の補正はする

Typical Elements

Complex system that serves multiple purposes: compensation and other talent decisions, career development, etc.

Goals that cascade from the top of the organization down, resulting in individual SMART objectives set once a year.

Midyear and end-of-year performance reviews, including ratings and supporting narratives, accompanied by formal performance conversations.

Informal feedback encouraged throughout the year; managers receive training but have little to no real accountability for feedback.

Performance ratings used as the basis of all talent decisions, including compensation and promotion; calibration sessions conducted to ensure ratings are fair.

Ideal Elements

Simplified systems with a singular focus on improving performance.

Flexible goal setting that allows for format and timing to be tailored to the work; alignment to organization goals by linking up instead of cascading down.

Emphasis on performance measurement and streamlining administrative requirements and eliminating unnecessary documentation.

Major emphasis on coaching and feedback; managers and employees receive training and are accountable for quality conversations.

Different criteria are used for different decisions; calibration done when needed to ensure fairness.

手続きの簡略化と
効果の改善に注力

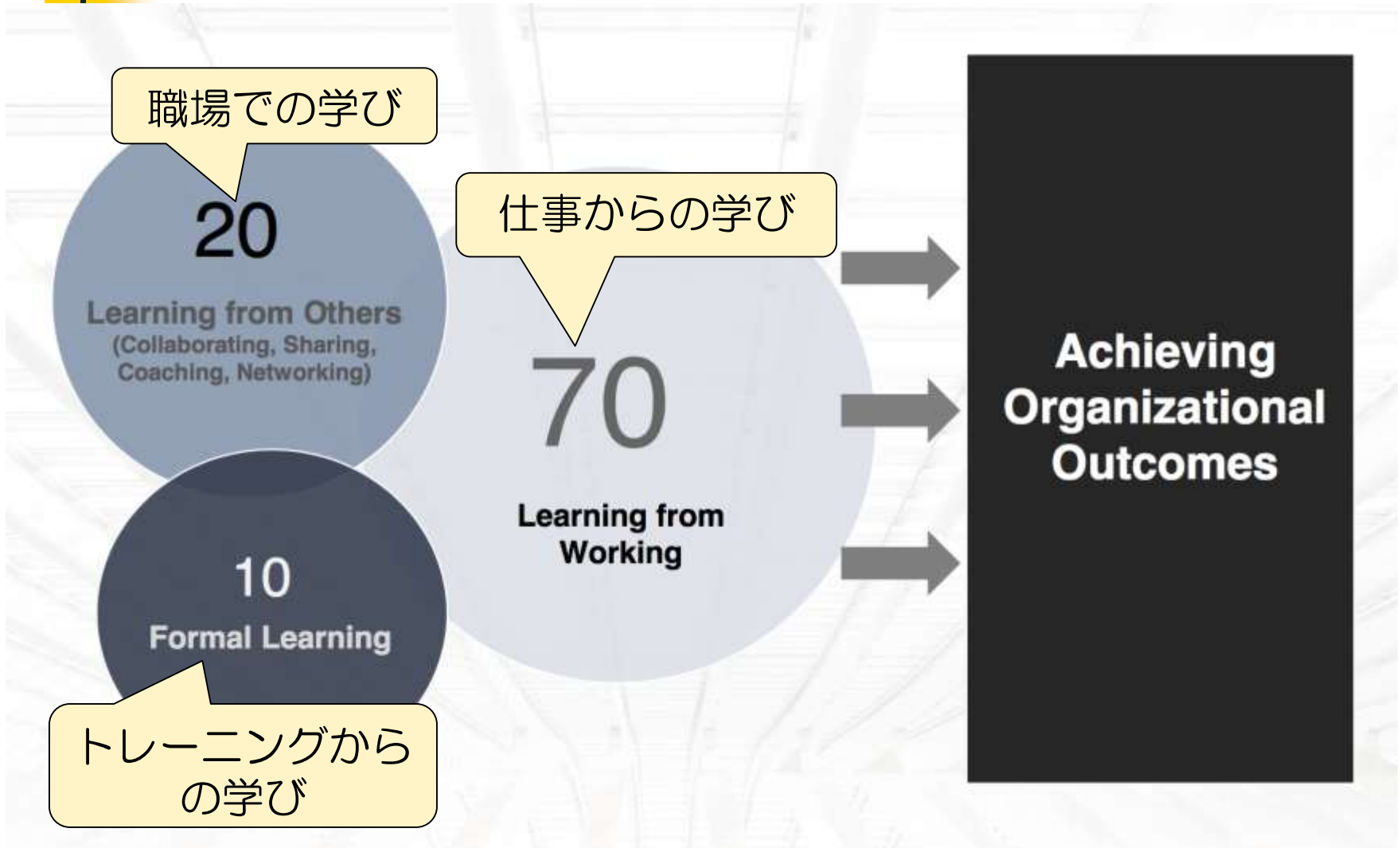
仕事毎に柔軟に目
標を設定し、組織
目標との整合性を
重視

業績測定に力点を
置き、簡単な管理
的要求を満たす程
度のもの

コーチングとフィード
バックが適正になされ
たかと配慮。マネ
ジャーと従業員には、
必要な訓練を実施

人材の登用や昇格は、
別の視点で行われ、公
正に行われたかどうか
を補正している

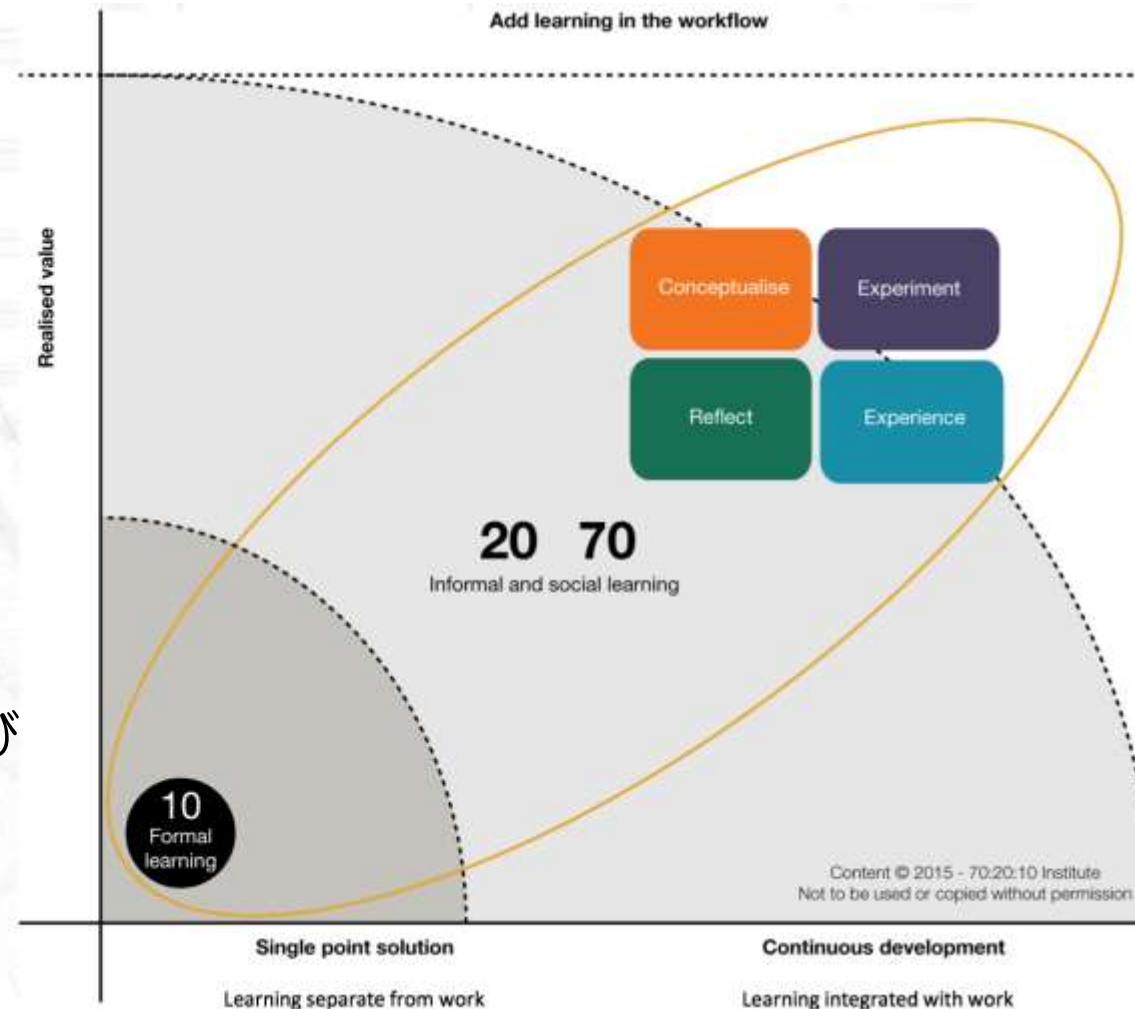
本当の学びは、仕事を通して！
組織の業績は、**学びを促す仕組みづくり**にあり



効果的な学びで、価値創造に貢献したか？

Learning is likely to be more effective the closer it occurs to the point of use

実際に体験することで、学びは、より効果的になる



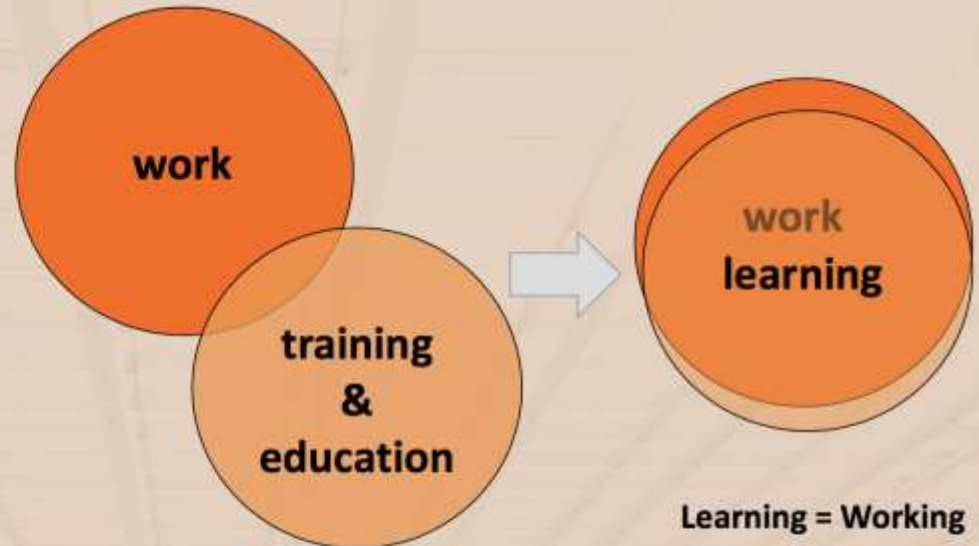
仕事と学びを一体化することで、 成長と結果を引き出す！

The Past

The world of Fredrick Winslow Taylor
'Principles of Scientific Management'



Today's Reality

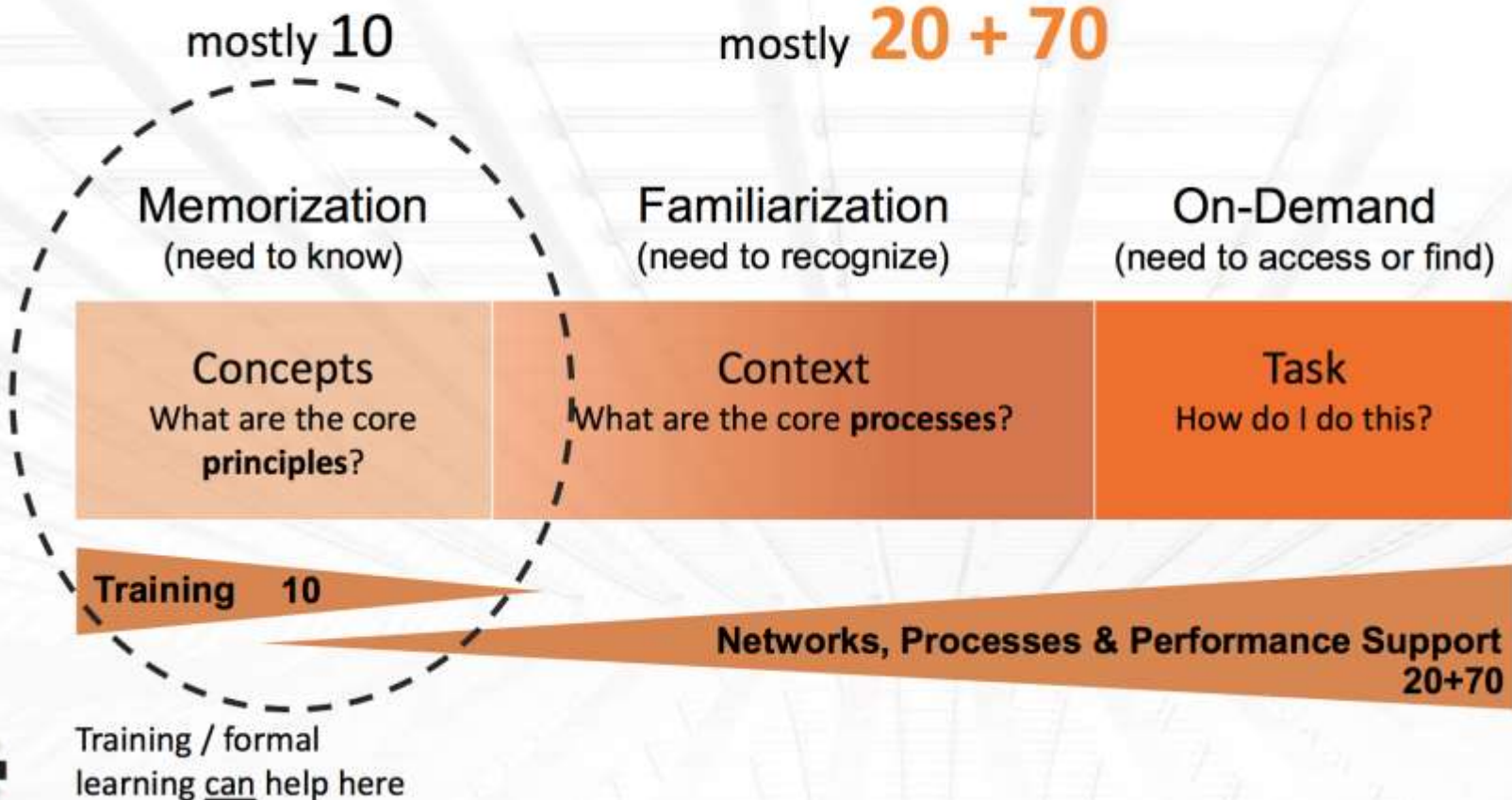


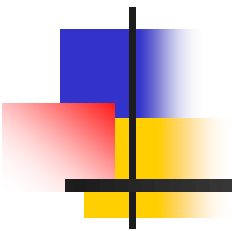
- **agility**
- **innovation**
- **'good practice', 'emerging practice'**
- **continuous development**
- **capabilities ('potential')**
- **workers as co-creators of value**

Adapted from
J Cross
H Jarche
C Jennings

公式なトレーニングは、 学びの始まりにしかすぎない！

Formal training sometimes has a role to get us started





訓練プログラムが失敗する主な理由は？

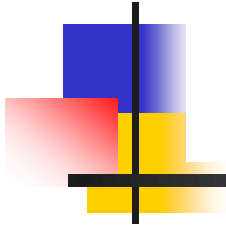
1. When there's no chance to **practice**
(*practice is essential for learning*)
2. When **classroom** training is used for
knowledge building
(*proven to be inefficient*)
3. When **managers** don't get involved
(*research tells that manager input is
vital for learning*)
4. When employees are 'taught' **complex
tasks** in classrooms or **away from the
job**
(*we learn tasks best by doing them*)

スキルを使う機会がない

知識を理解するには良い
が、実践的ではない

マネジャーのインプットがないと、
生きた学びにはならない

教室でいくら難しいことを学ぶより、
仕事を実際にしたほうが学べる
ことが多い。



従来のリーダーシップ・プログラムで うまく行かないのはなぜなのか？

1. overlooking context

leadership is contextual but many leadership/executive development initiatives assume 'one-size-fits-all'

適切なスキルを適宜選べる能力がないと失敗することが多い！

2. decoupling reflection from real work

Need to tie leadership/executive development to 'real' work

実務に即したリーダーシップ開発/幹部開発になっているか？

3. underestimating mindsets

require changed behaviors, and underlying mindsets

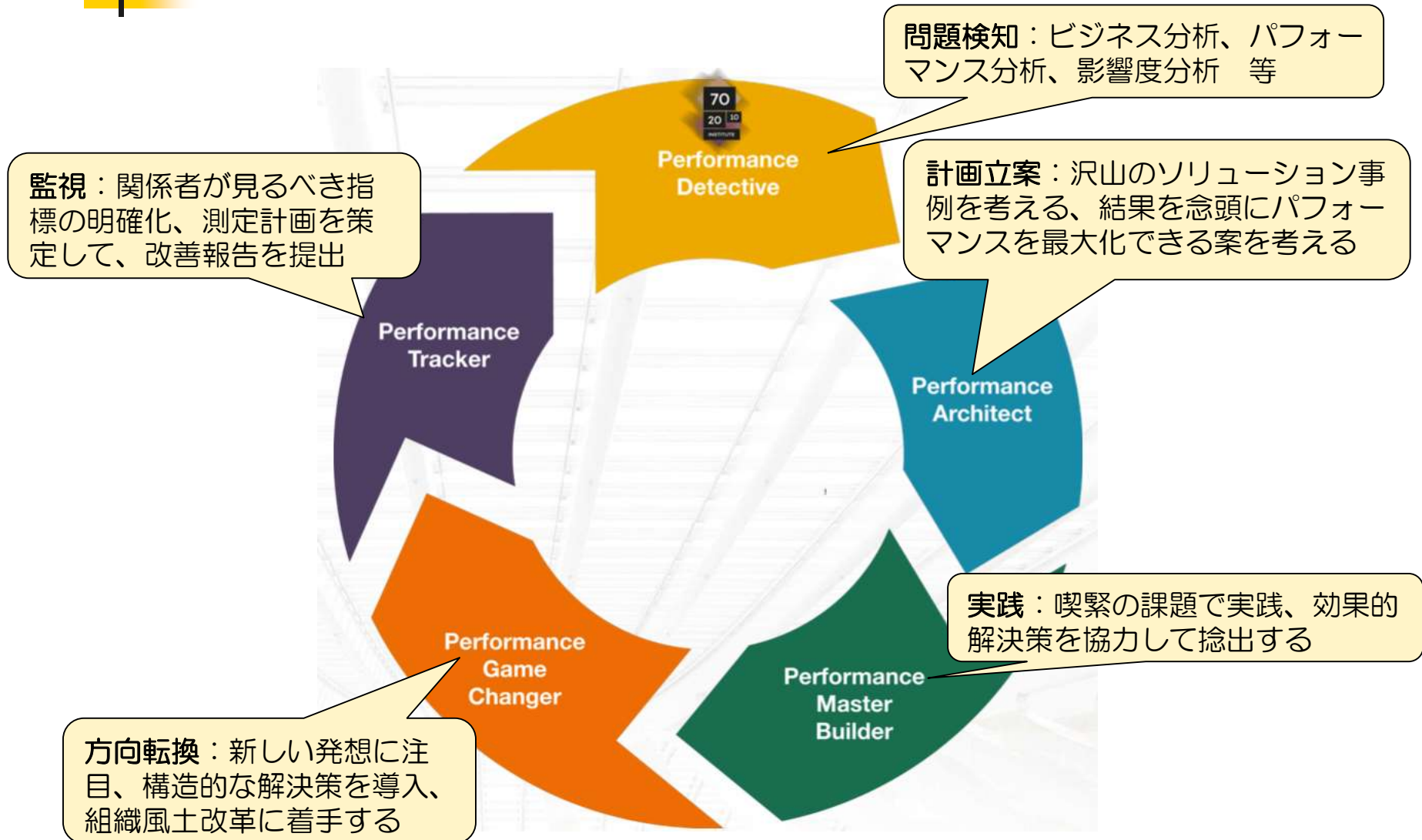
学べば、行動がすぐ変わるものと思いがちだが、実際はそう簡単ではない。

4. failing to measure results

meaningful metrics will provide insight into the value of executive development

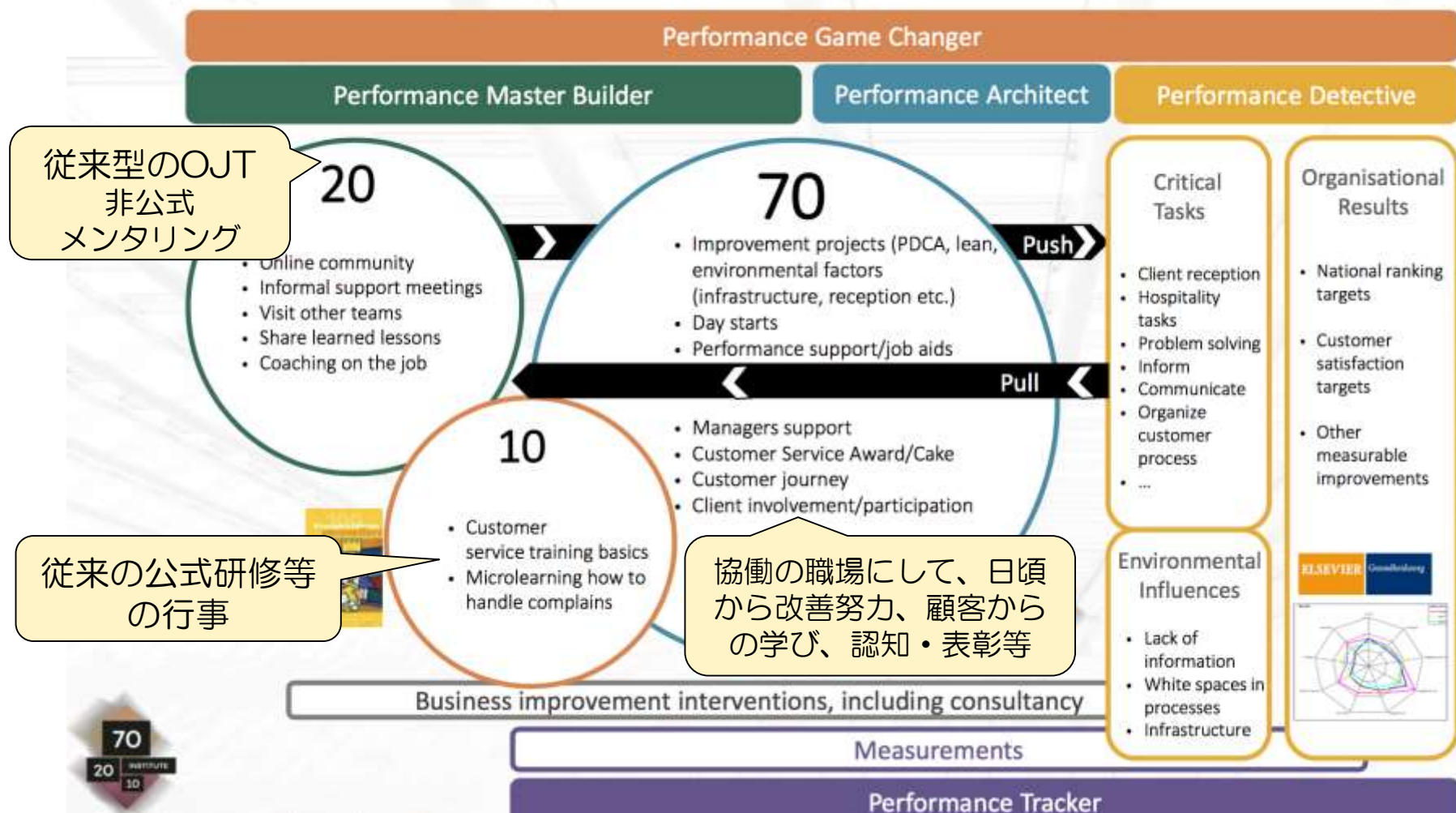
幹部開発に必要な価値を示せる意味ある指標が提示されているか？

70:20:10戦略を実践するための基本プロセス



70:20:10によるソリューション事例

Example of a 702010 solution



価値創造・パフォーマンスを高める仕掛けを強化した21世紀型ビジネスモデル

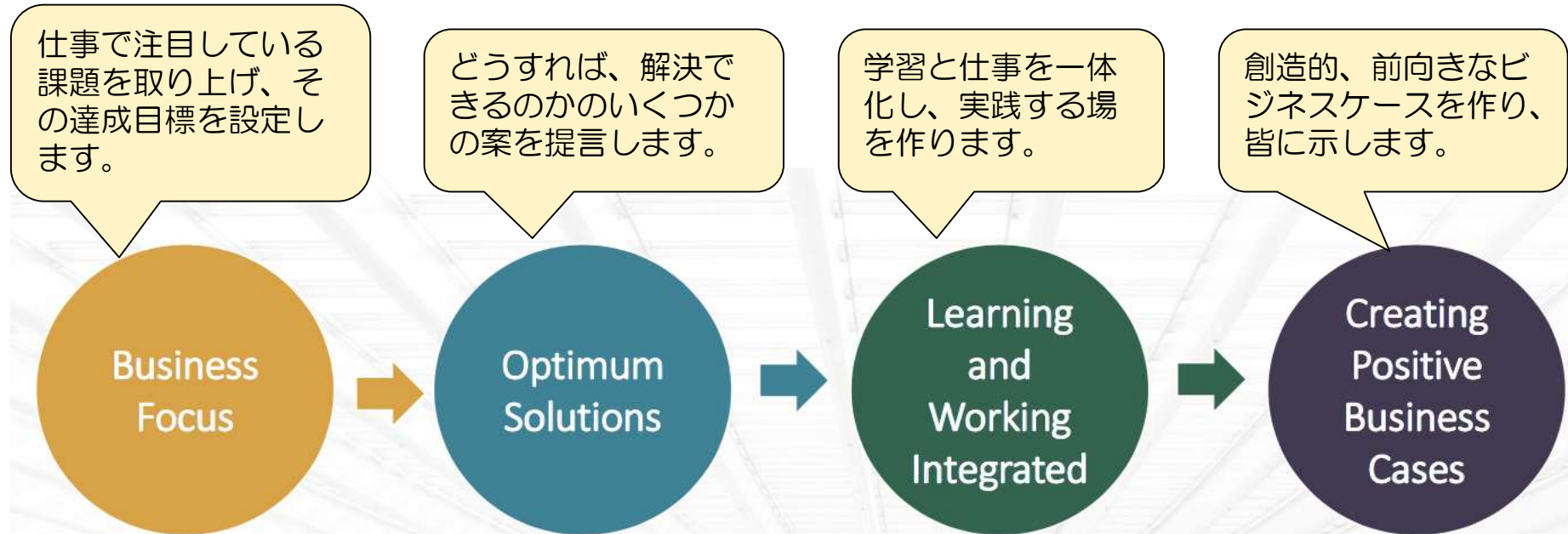


顧客価値を引き出すことで、学習意欲を引き出し、注文に結びつけることで、結果に結びつける**21世紀型ビジネスモデル**として、位置付けられる

- Focus on expanding/renewing L&D services
- Learning and working are integrated
- Focus on organizational learning (agility etc.)
- Focus on measuring business impact
- New services, roles and capabilities for L&D
- L&D is seen as critical for organizational results from the C-suite perspective

- 学びと人材開発(L&D) を拡張・更新する機能に焦点
- 学びと仕事は、一体だ！
- 職場での学びに焦点を！
- 学びと人材開発(L&D) に関する新たな役割と能力開発になること
- 経営感覚を取り入れて、組織の結果を引き出す手法になること

21世紀型のビジネスモデルの標準プロセス 価値の創造と職場からの支援態勢の確立

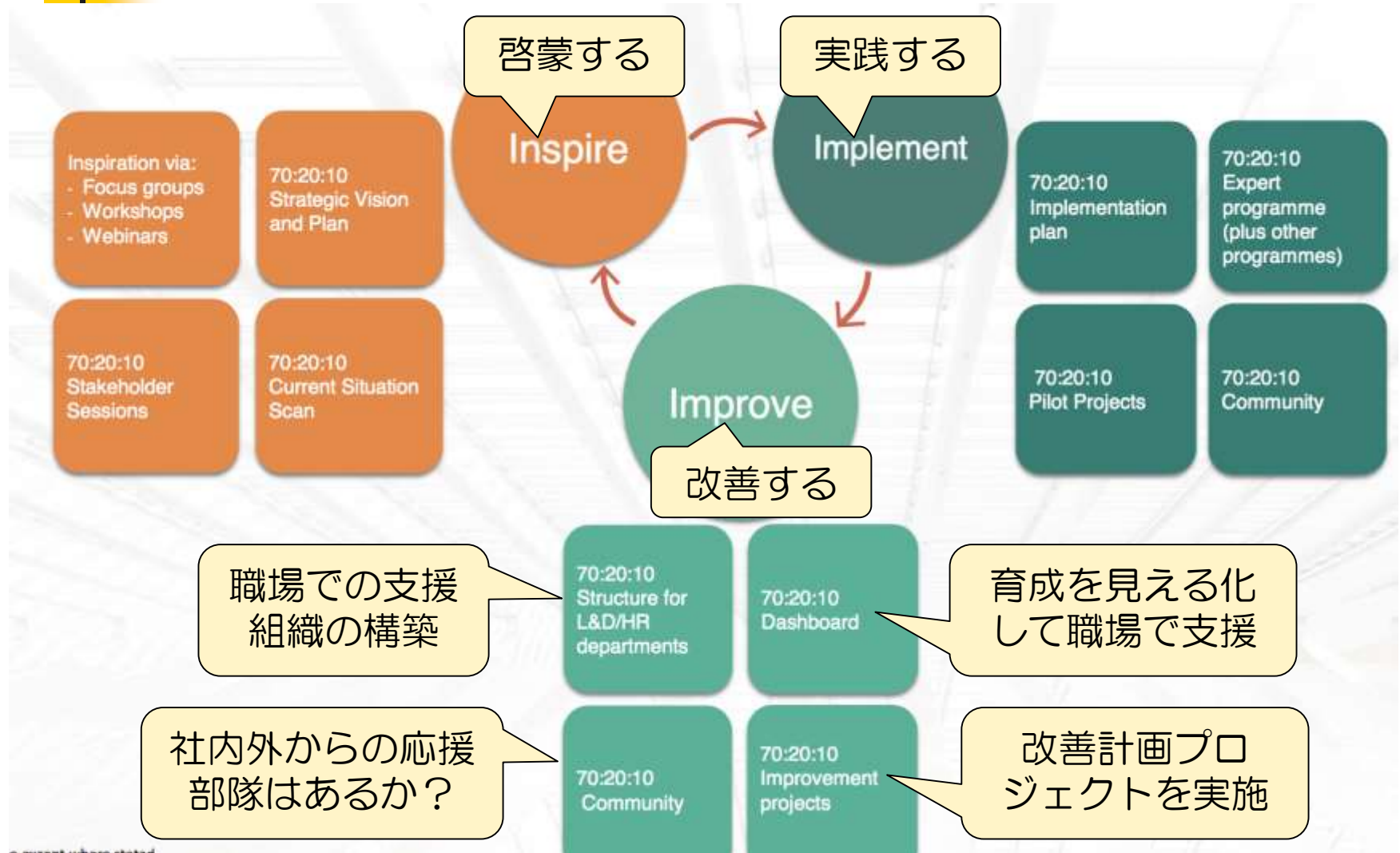


Value creation through 70:20:10



21世紀型のビジネスモデルの具体的進め方

個人の努力だけでなく、組織全体で支える仕組みはありますか？



オランダFriesland Campinaの実施事例 「最高学習プロジェクト賞」にノミネート



オランダのFriesland Campinaは、有機飼料を使った世界最大規模の牧畜業を行っています。70:20:10の手法を活用して、安全で、従業員に優しい、牧畜業を実現しました。現在、2018年度のLearning technology Awardsにもノミネートされています。



教室での学習から、課題をキャンペーン化して、実績を上げた名門Citi銀行



From: Courses



To: campaigns



70:20:10 3Es - EXPERIENCE : EXPOSURE : EDUCATION

Citibank 30 Day Development Challenge

1. Take action

1. Take Action

Days ... Micro Actions

2. Reflect and Share

Using the Jive system to support social learning

3. Get inspired and learn more

Content curated around the topic

2. Reflect and share

3. Get inspired and learn more

#BeMore: Day 25: 30 Day Development Challenge

1. Complete Today's Challenge

Find three people whose opinion of you is important and ask "what is my reputation?"

2. Reflect and Share

What surprised you the most?

3. Get inspired and learn more

Make Mid Year Count
Work on your mid-year conversation and truly make it count. Check out the mid-year Toolkit for Employees.pdf

Citi銀行では、従来は研修で行ってきた学習した内容を、キャンペーンを実施することで、どれだけ実践できたかを競っています。

そのためのツールも配布して、測定しやすくしています。学習状況も見える化し、職場での支援を促しています。学んだスキルを、職場で試す意欲を引き出すために色々な試みが行われています。

#BeMore email that was sent out for day 25



マネジャーやメンターが、体験の機会を提供して、成長に役立てることが、どれだけ評価されていますか？

1. 継続的なイノベーションや改善を支援する企業風土を醸成するため、何をしているのか？
2. マネジャーやメンターが人づくりに貢献した時、褒賞を与えられ、認知されているだろうか？
3. 日常の経験から、何かを学んだかをどうやって励ましていますか？
4. 職場にて、業務をこなすのに必要な資源やツールを簡単に得ることが出来ますか？



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 07:00 AM - 08:15 AM	Simple Truths of Appreciation and Recognition	Barbara Glanz, CSP, CPAE , 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 02:00 PM - 03:15 PM	Neuroscience and HR	David Rock , 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、エンゲージメント、報奨、認知、訓練、意思決定、協働作業等にて、より効果的なHR施策を打てるようになります。
06/18/2018 04:00 PM - 05:15 PM	Nine Minutes on Monday: The Quick and Easy Way to Go from Manager to Leader	James Robbins , 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。
06/19/2018 07:00 AM - 08:15 AM	How a Best Place to Work Culture Impacts the 3 R's: Recruiting, Retention and ROI	Tony Chimino , CEO, chairman, Assurance	Best Place to Work award recipientの研究から、何が要因なのかを探ります。特に、費用のかからない、エンゲージメント戦略を中心に学べます。
06/19/2018 10:45 AM - 12:00 PM	Radically Rethinking Empowerment and Engagement: Transform Your Approach to Developing Women Leaders	Margaret P. Spence , 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 02:15 PM - 03:30 PM	Engagement : The \$500 Billion Problem and Why HR Is the Solution	Ben Cook , President, Acumen Learning	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 02:15 PM - 03:30 PM	Improve Employee Engagement in the Modern Workplace	Amy Coleman, general manager, HR People Strategy, Microsoft , Redmond, Wash.	マイクロソフトでは、従業員エンゲージメントをどう測定し、改善しているのか、その技術とは？ 顧客はどの様にこの技術を活用しているのかを紹介するセッションです。具体的には、yammerの活用事例と思われます。
06/19/2018 04:00 PM - 05:15 PM	The Neuroscience of Engagement : The Deeper Science of Learning, Change, and Peak Performance	David Rock , Director, NeuroLeadership Institute	脳科学の権威、David Rockの今年のセッションは、エンゲージメントと脳科学です。エンゲージメントとパフォーマンスとの関連に関する検証結果が聞けます。
06/20/2018 10:00 AM - 11:15 AM	A 10-Step Employee Engagement Roadmap to Building an Engaged and Productive Workforce	Bob Kelleher , Author of Louder Than Words, and CEO, The Employee Engagement Group	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。

注目

注目

SHRM2018、注目のセッション (5)

Talent management, Employment Branding

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/18/2018 07:00 AM - 08:15 AM	Waste No Part of the Buffalo! How Sodexo Repurposed Stories for Employer Branding Content	<u>Chloe Rada</u> , Senior marketing manager, Talent Acquisition, Sodexo 注目	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てています。この効果で、次の採用にて、効果が期待できるのが、素晴らしい。これは、マーケティング上でも非常に役立っている。
06/18/2018 07:00 AM - 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。
06/18/2018 02:00 PM - 03:15 PM	The Coaching Interview : 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 04:00 PM - 05:15 PM	Stocking the Leadership Bench : Accelerate High-Potential Development	<u>Lori Goldberg</u> , Senior director, Enterprise Talent Management, Cox Enterprises	Cox 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 10:00 AM - 11:15 AM	Employer Branding : The Power of Purpose 注目	<u>Matt Kaiser</u> , Director, Recruitment, Children’s Healthcare of Atlanta	企業の目指す目的こそが、 ブランディング になると言う考え方があります。本セッションでは、個人や会社の目指す目的を明確にして、ブランディングを高める手法を学べます。
06/20/2018 10:00 AM - 11:15 AM	Where’s Waldo? Discovering and Retaining Hidden Talent for Your Organization	<u>Emily Towery, MBA, SHRM-CP</u> , Vice president of Human Resources, The Cook & Boardman Group	建材業者の Cook & Boardman’s 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 11:30 AM - 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べます。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べます。

70:20:10 Cox実施事例



The Enterprise Talent Management team



THOUGHT LEADERSHIP — CONSULTING — ENABLEMENT

コックス エンタープライズは、創業120年、売上2.3兆円、従業員55,000人の大企業です。

主に、新聞社、TV・ラジオ局、ケーブルTV局、中古自動車販売と広い分野で活躍しています。

長年、人財マネジメントの強化に力を入れ、タレント マネジメントも導入しています。組織の肥大化により、組織の硬直化が問題になっており、これを改善しつつ、新規ビジネスの開拓を目指して、FORGEというプロジェクトを、財務、技術、HR、法務部門で開始しました。

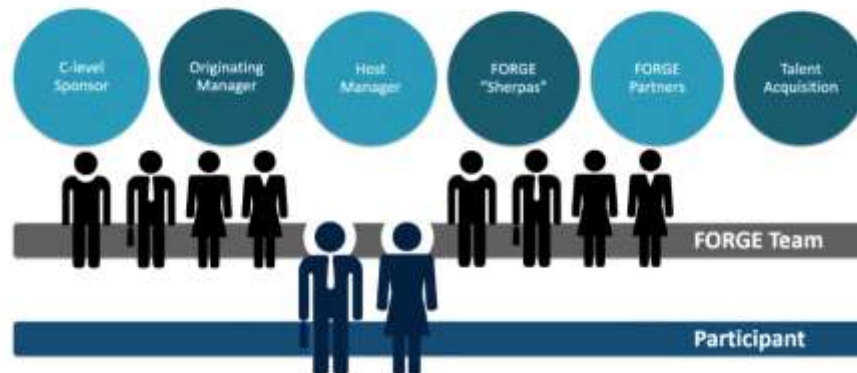
これは、70:20:10の概念を実現した実施事例になります。

4つの分野で4年以上経験ある人財を対象にFORGEプロジェクトを実施

The solution



The stakeholders



The audience



Our stories

				
FORGE Finance Manager, Finance Cox Communications	FORGE Finance Manager, Audit Cox Enterprises	FORGE Technology Manager, SAP Applications Cox Automotive	FORGE Technology Manager, CIS Cox Enterprises	FORGE HR Supervisor Employee Resource Center Cox Media Group
Rotations: • Cox Enterprises Strategy • Cox Enterprises Audit • Cox Automotive Finance	Rotations: • Cox Automotive Strategy • Cox Communications Business Intelligence	Rotations: • Cox Media Group Technology • Cox Enterprises Security • Cox Communications Business Intelligence	Rotations: • Cox Media Group Technology • Cox Communications Technology	Rotations: • Cox Automotive Change Management • Cox Communications Org Effectiveness • Cox Enterprises Talent Management
Director, Strategy Cox Automotive	AVP Sales & Marketing, SMS Cox Automotive	Process Manager, Cox Communications	AGM, Mannheim Cox Automotive	HRBP Cox Media Group



FORGEで目指すのは、組織横断的ネットワークを駆使して、ビジネスを如何に拡大するか！

Broaden participants' View of the finance discipline via cross-division, cross-speciality roles within the **finance** organization

Deepen **understanding** of how the various Cox businesses operate and make money

Encourage **participants to network with leaders** at all levels to form connections that could expand their opportunities in **the short-and long term**

Foster **better cooperation** between businesses

Encourage **continuous improvement** and **innovation**

Improve **retention** and **attraction of top talent**

Cレベルの経営幹部、ホスト・マネジャーが準備会議に参加、現場の関係者を巻き込む努力が求められる！

The design



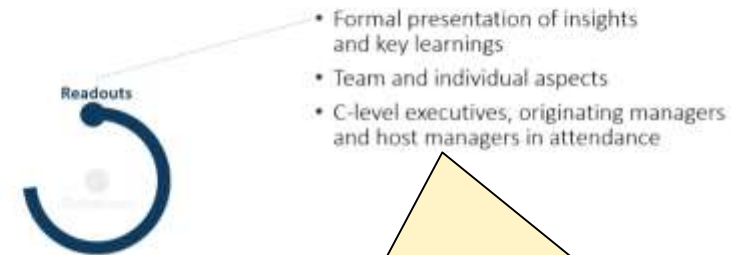
4-6ヶ月（計2年）ごとに
ローテーションするのが原則

The design

目標設定し、レ
ビューも実施、
外部の専門家の
支援も依頼

- Four, six month on-the-job rotations (total of two years)
- Within function, outside of subject matter area of expertise
- Physically sit with host team
- Employee of record with originating team
- Formal goal setting and performance review
- Expected to find a new role upon graduation

The design



経営幹部の参加、派遣元の
マネジャーも随時参加！

The design



立ち上げ時には、最低3回のワークショッ
プを実施し、現場を巻き込む努力をする

FORGEの成功を支えるチーム作りが決め手

4つの分野で、各事業部の課題抽出と解決策の実施

The design



各種のイベントの実施、公式、非公式のつながりを作った！



The design



財務分野ではじめ、その技術、HR、法務分野に広がった！

The expansion

The learnings

- Cross-divisional technology challenges
- Balance between rotation and networking
- Performance issues
- Managing post-FORGE expectations

組織横断的にFORGEを進め、いなくなってから、どう進めるべきかもよく考えて行われた！

FORGE:FINANCE
FUNCTIONAL ORGANIZATION NETWORKAL GROWTH EXPERIENCE

FORGE:TECH
FUNCTIONAL ORGANIZATION NETWORKAL GROWTH EXPERIENCE

FORGE:HR
FUNCTIONAL ORGANIZATION NETWORKAL GROWTH EXPERIENCE

FORGE:LEGAL
FUNCTIONAL ORGANIZATION NETWORKAL GROWTH EXPERIENCE

個人のキャリアの追求と 各組織での戦略的目標の達成への貢献

Where we are today

結果は、上々

定着率は改善したが、
専門性が高まったかは、
疑問！

CAREER IMPACT

Participants saw an impact to their career through expanded professional network, greater career mobility, and increased compensation. Participants highly value the investment the company made in their development and, as a result, are still with the company.

94%



INCREASE IN EXPOSURE TO
COX EXECUTIVES

88%



AGREE THAT THEIR FORGE
NETWORK INFLUENCED THEIR
JOB DECISION

85%



TOOK NEW ROLE
AFTER FORGE

75%



TOOK NEW ROLE
IN A NEW DEPARTMENT
AFTER FORGE

45%



TOOK NEW ROLE IN
A DIFFERENT
DIVISION AFTER FORGE

PROFESSIONAL IMPACT

14%



SALARY INCREASE

1



AVERAGE
LEVEL JUMP

95%



RETENTION

BUSINESS VALUE CREATION

Below represents the percent of host managers who agree that the FORGE participant added value to the host department in various categories. The highest benefits were seen in the areas of improving efficiencies, connecting host group to colleagues in other Cox divisions and implementing a process.

65%



IMPROVED
EFFICIENCIES

53%



CONNECTED
OUTSIDE DIVISION

53%



IMPLEMENTED
PROCESS

41%



CONNECTED
WITHIN DIVISION

24%



SAVED
DEPARTMENT
MONEY

100%

PROGRAM SUPPORT

All originating managers who responded stated that they would send future employees to the program, demonstrating the value managers see in FORGE as a way to develop the skills and resources necessary to deliver on business objectives.

ビジネス価値の創造では十分とは言えない！

派遣部署のマネジャーからの支援は得られた！

教育熱心な姿勢をアピールして、**企業ブランディング**を高める！
Children's Healthcare of Atlantaでの事例



Top Attractors
Graduates and Young Professionals

1. Learning & development
2. Innovation
3. Purpose



Children's Healthcare of Atlanta とは？

For all Georgia's kids



Children's[™]
Healthcare of Atlanta

Facilities



Marcus
AUTISM CENTER
RDE Autism Center
of Excellence

28
neighborhood
locations,
including



Access



Patients from
159
counties
in Georgia

391,000
patients

\$202.5
million
Community
benefit

S4L
STRONG⁴LIFE

60+
specialties
with access
to more than
2,000
physicians



Recognition

- U.S. News & World Report:
One of the Nation's
Best Children's Hospitals
- Fortune Magazine:
"100 Best Companies
to Work For"
- Working Mother:
"100 Best Companies
for Working Mothers"



Rankings

- Nephrology-No. 6
- Gastroenterology-No. 11
- Aflac Cancer and Blood
Disorders Center-No. 13
- Neonatology-No. 15
- Orthopaedics-No. 17
- Sibby Heart Center-No. 19

Research



「生きがい」と「目的意識」を 子供の時から高めることが病院の理念！

「生きがい」は、
国際語？



病院の理念を実現するには、職員と患者のための 人&設備を含めた職場環境の整備が喫緊の課題に！

Segmented Messaging: Physician

What does it mean to be a physician at Children's Healthcare of Atlanta?



At Children's Healthcare of Atlanta, doctors play an integral role in our mission of making kids better today and healthier tomorrow. Our physicians are 100 percent committed to kids, and we are 100 percent committed to them. As an employer, our goal is to provide the tools and support our physicians need as they may in turn make a difference in the life of a child.

Clinical excellence

Children stand out among pediatric providers in both size and scope. We handled more than 1 million patient visits through our system in 2016.

By the numbers:

- More than 731,000 Emergency Department visits annually
- Nearly 600,000 urgent patients annually
- More than 27,000 hospital admissions annually
- More than 194,880 Urgent Care Center visits in 2016
- More than 42,000 surgical procedures in 2016

Key collaborators

At Children's, we work in constant collaboration with our neighboring academic and scientific institutions, which are regarded as national leaders. They include:

- Emory University
- Georgia Institute of Technology
- Morehouse School of Medicine
- Centers for Disease Control and Prevention (CDC)

These collaborations allow us to develop cutting-edge treatments and technologies to answer the most perplexing questions in pediatric medicine. These answers are then translated into clinical applications and bedside care.

How we rank

We ranked in all 10 specialty areas in U.S. News & World Reports' "Best Children's Hospitals" in the nation for 2016-2017, with seven areas in the top 20:

- Cancer: No. 10
- Cardiology and heart surgery: No. 4
- Diabetes and endocrinology: No. 11
- Gastroenterology and GI surgery: No. 11
- Neurosurgery: No. 16
- Nephrology: No. 9
- Orthopedics: No. 12

Physician wellness

The Physician Wellness Advisory Group was formed to advise on wellness programming to support the mental, spiritual, emotional and physical well-being of physicians at Children's. By nurturing all aspects of wellness, physicians can combat the threats of burnout and those who lack the wellness and providing the best care for patients. The Physician Wellness Program at Children's provides services such as second victim peer review training, wellness seminars and fitness challenges.



"As an intensive care physician, I can be confident that I have full access to every specialty physician I need for my patient from some of the finest experts in the country."

— Dr. Parikshak, M.D., Pediatrician-in-Chief

About Children's

Our not-for-profit healthcare system includes:

- 620 licensed beds
- 9 hospitals
- 28 neighborhood locations, including 2 urgent care centers and the Marcus Autism Center
- More than 2,000 pediatric physicians representing more than 40 pediatric specialties and programs
- More than 80 telemedicine locations state-wide
- A team of more than 10,000 employees and 7,000 volunteers all committed to making kids better today and healthier tomorrow

Did you know? Children's has been recognized on the following lists:

- "100 Best Companies to Work For" by Fortune magazine
- "100 Best Companies" by Working Mother magazine
- "Top 10 Places to Work" by The Atlanta Journal-Constitution
- "Atlanta's Healthiest Employer" by the Atlanta Business Chronicle
- "Top Doctors of Atlanta" by Atlanta magazine, which named 27 Children's physicians to this list in July 2016

About Atlanta

One of the fastest-growing metropolitan areas in the country, Atlanta offers medical professionals a full spectrum of career and cultural opportunities. The city is home to more than a dozen Fortune 500 companies and more than 10 Fortune 1000 companies. The state's economy and health IT industries are responsible for 150,000 jobs and \$36 billion in annual revenue, making Atlanta a perfect place to build a promising career in healthcare.

With the city's rich, one can also find top-ranked arts and cultural organizations, major league sports teams, and a vibrant restaurant scene. The cost of living in Atlanta is lower, with a higher average salary than in most other major cities.

Turn your passion into a brighter future for kids. A career at Children's is as rewarding as it is challenging. Visit www.employmentchc.org if you would like to join our growing, award-winning team.

最新ISTで、職員も患者もハッピーに！ タレント マネジメントも導入し、学習環境が最高！

Segmented Messaging: IS&T

Information Systems and Technology at Children's Healthcare of Atlanta

Recent highlights

Our IT professionals make it possible for us to deliver exceptional pediatric care every day by developing the latest in healthcare technology. Listed below are just a few of the projects that our team has implemented to enhance security, advance employee development and improve the patient family experience:



The Children's mobile app

The launch of the Children's Mobile app in October 2015 has earned a 4.8 rating across all the services Children's offers for patient families. With more than 4,000 downloads and 5,000 online reviews at 4.8, our mobile app will assist the patient family experience. The Children's app enables you to:

- Find your way around the Children's hospital campus
- Register for the latest StronglyID Department with the download and app
- View test times and see your appointment location
- Also check on test results, view lab test information, search the app and Children's website



Bar code medication administration

In 2015, Children's implemented bar code medication administration (BCMA) in all inpatient areas. Our Information Systems and Technology (IS&T) team partners with clinical units to ensure safety and to help protect our patients and partner with families to our priority to eliminate serious safety events.

BCMA supports the five rights of medication administration:

1. Right route	4. Right medication
2. Right patient	5. Right dose
3. Right time	



Clockwise M.D.

Using Clockwise M.D., a question and answer tool, our staff at our Urgent Care Centers and receive their questions from the comfort of home.



PeopleIQ talent management and learning portal

We strive to provide tools that make life a little easier for Children's employees and also help to focus on delivering great patient care. We've upgraded our employee experience by implementing a new talent management system and learning portal called PeopleIQ.



1.8 million medication administration with BCMA in 2015



95% BCMA compliance in 2015



15,074 prescriptions in 2015

7,400 courses completed

5,800 employees logged in



About Children's

Our top 4000 healthcare system includes:

- 24/7 medical facility
- 24-hour hospital
- 24-hour hospital facilities, including the Urgent Care Center and Medical Advice Center
- More than 1,500 pediatric physicians representing more than 40 pediatric specialties and subspecialties
- More than 30 telemedicine locations worldwide
- A team of more than 15,000 employees and 1,500 volunteers all committed to making kids better today and healthier tomorrow

Did you know? Children's has been recognized on the following lists:

- Top 100 Places to Work in IT (2014 Computerworld)
- HealthCare's Most Wired 2015 (Healthcare's Most Wired Magazine)
- Top 500 Companies to Work For 2014 (Forbes Magazine)

Information Systems and Technology (IS&T) fact facts:

- 200+ IS&T employees
- 100% employee engagement
- 700 million of data managed in our cloud storage systems in 2015
- 90,000 hours saved in 2015
- 100,000 calls answered by the Children's Center in 2015
- 1,700 support requests in 2015

Turn your passion for technology into a brighter future for kids. At Children's, a career in IT is as rewarding as it is challenging. Visit chc.org/itjobs if you would like to join our growing, award-winning team.



病院内では、これだけの情報ネットワークを 60秒以内にアクセス可能に！



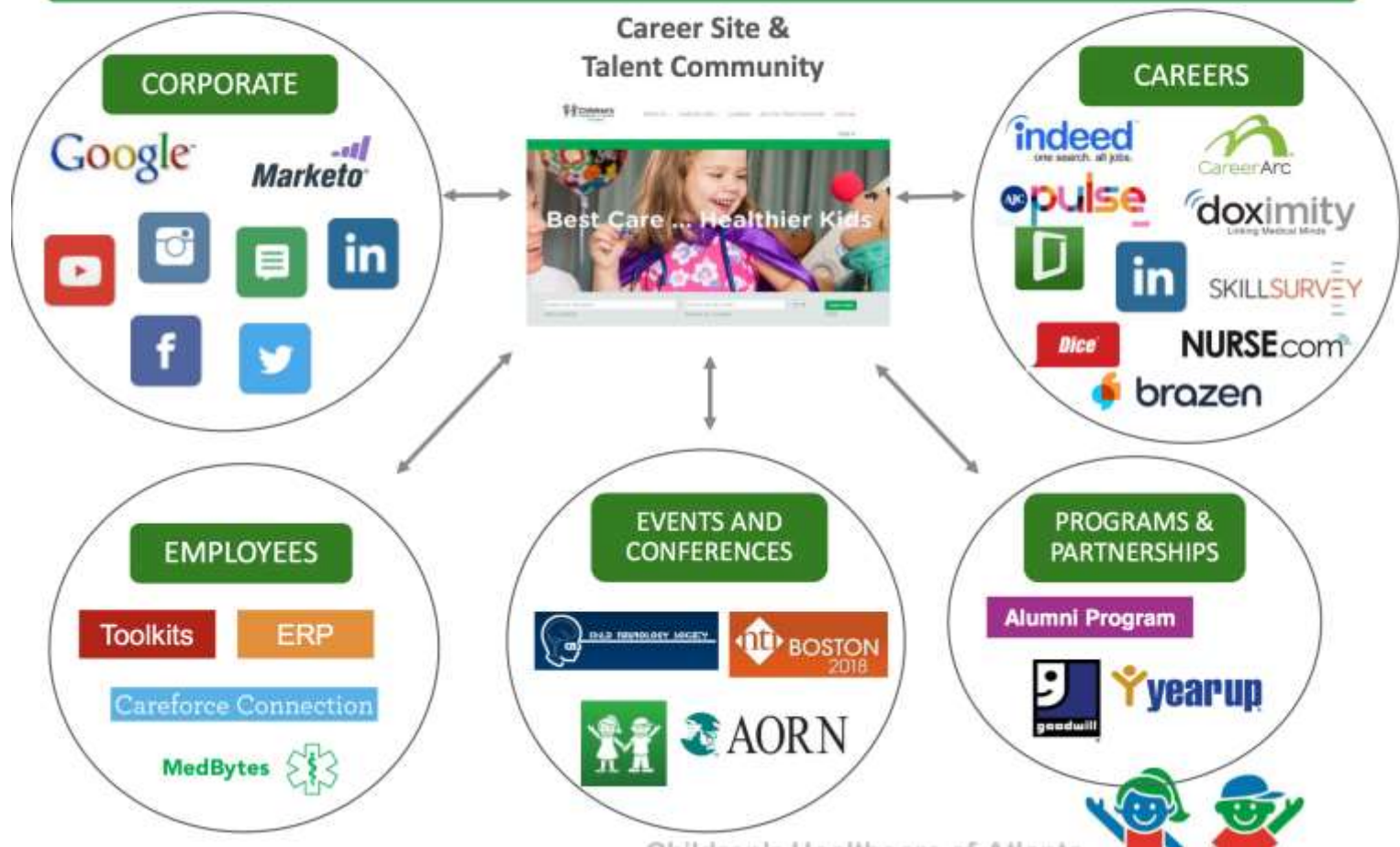
- How does your audience find your message?
- What does your audience think about when they see your message?
- What does your audience do when they read your message?

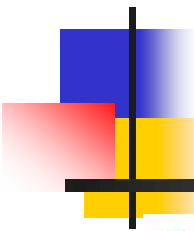


社内外の協力者との密接な協力関係で 仕事もスムーズ、効率的に実施可能に！

Activation

子供の創造性を高める仕掛けがこれだけあると
は、素晴らしいと評判に！





戦略的に見える化して、改善の努力を最大化

Measurement 職場での意識向上で、改善進んだ！

OPERATIONS (health check)

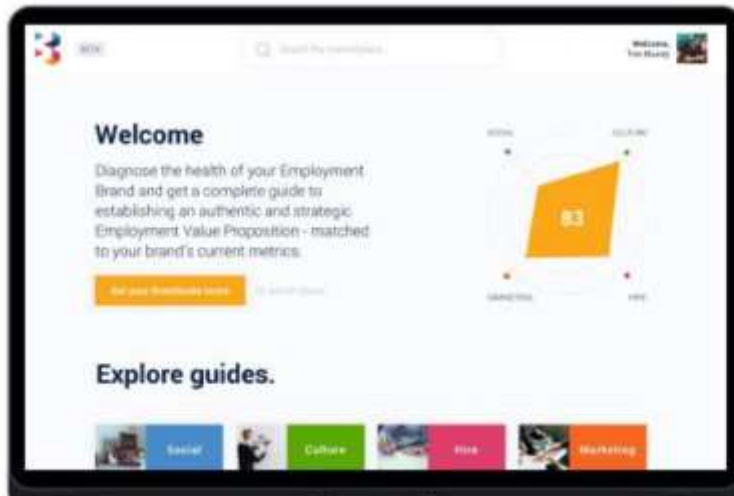
- Applicants
- Applicant to hire ratio
- Open requisitions
- Aged requisitions (over 90)
- Hires (internal and external)
- Rehires (alumni)
- Time to fill
- Agency usage (exec / non-exec)
- Internal movement
- Retention

STRATEGY (visibility)

- Sourcing channels
- Career site traffic
- Accolades and recognition
- LinkedIn Talent Brand Index
- Glassdoor reviews
- Social media reach/engagement
- Events
- Referrals
- Hiring Manager satisfaction
- Candidate experience

オンラインサイトの**Brand scale**でも、 高い評価をされています！

Brand Scale



Apply **data science** to your HR and social metrics to uncover the inherent strengths of your employer brand.

Analyse your **Brand Scale score** across 4 key dimensions (Social, Marketing, Hire, Culture).

Impact your employer branding ROI with **industry leading research** from two of the world's top Universities.

Optimize and manage your employer branding marketing, communications & engagement.

Visit **TheBrandScale.com**