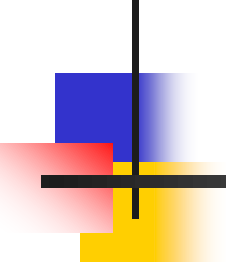
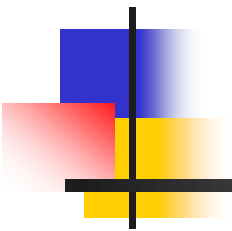


第57回
日本人材マネジメント協会 JSHRM
戦略的人材マネジメント研究会

SHRM2018コンファレンス 視察報告会 Part2
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

15:20-16:20 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

16:30-17:00 SHRM2018コンファレンス シカゴ大会 視察報告 Part2

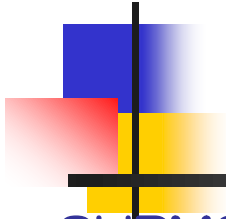
報告者：小宮奈穂子氏

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？

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
06/17/2018 12:30 AM - 14:00 P	Tsunami or wave: Washington Outlook for HR Public Policy	Michael P. Aitken Senior Vice President, Government Affairs, SHRM	トランプ政権後、オバマケア、移民政策、学生の負債対策等、色々な施策が注目されているが、最新の人材マネジメントに関する最新施策に関する情報を提供します。
06/18/2018 07:00 AM - 08:15 AM	Changing the Discussion: Managing a Total Compensation Approach for a Multi-Generational Workforce	Elliot Dinkin , President & CEO, Cowden Associates, Inc.	5世代が同居する世代に対して効果的なトータル報酬制度を提案します。その中で一番注目すべきは、どのような視点で整合性を取るかです。一見、全ての世代を持ち上げることは、難しいと言えますが、それではどうするべきかの事例が提示されます。
06/18/2018 10:45 AM - 12:00 P	What Next? Communicating Complex HR Subjects to Employees with Short Attention Spans	Karl James Ahlrichs , Senior consultant, Gregory and Appel	Total compensation and benefits は、エンゲージメント同様大変重要な視点です。多くの調査データをベースに最新の見解を学べます。
06/19/2018 10:45 AM - 12:00 PM	Benefits Compliance, Health Reform, and You	Mark Lam , Employee benefits compliance, Assurance Agency	HR and Benefits compliance とは、何のことを言っているのかを考えるセッションです。
06/19/2018 10:45 AM - 12:00 PM	Benefits in the Workplace: An Update and Competitive Practices for Impact in 2018	Alexander Alonso, Ph.D. , SHRM-SCP , Senior vice president, Knowledge Development, SHRM	職場でのベネフィット調査の最新動向をSHRM SVPが講演するもの。
06/19/2018 02:15 PM - 03:30 PM	Successful Variable Pay Programs In Action: A Case Study Using a Proven Eight-Step Design Approach	John A. Rubino, CCP, CBP, GRP, WLCP , President, Rubino Consulting Services	本セッションでは、8ステップ variable pay programs の概要を紹介する。実際に導入された事例も紹介します。
06/19/2018 02:15 PM - 03:30 PM	Millennials & Mobile: Outfitting American Eagle's Workforce with Rightsized Employee Benefits	Tammy Fennessy, PHR, GBA , Benefits manager, American Eagle	American Eagle がどうベネフィット計画を構築したかの事例を考えます。44,000名の従業員にどう導入したのかを考えます。この実現には、モバイル機器をどのように活用されたのかを紹介します。
06/19/2018 04:00 PM - 05:15 PM	Meaningful Wellness: Developing an Employee Wellness Strategy That Matters	Brad Cooper, MSPT, MBA, ATC, MTC , Chief executive officer, US Corporate Wellness, Inc.	Wellness programを構築して、エンゲージメントの高め方を学ぶセッションです。個人と組織がどのように繋がっているのかを学べます。
06/20/2018 11:30 AM - 12:45 PM	Beyond the Next Paycheck: Financial Wellness for Young Workers	Amanda Carney , Co-founder and president, Working Credit	低賃金労働者に効果的な Wellness program にするには、どうすべきかを考えます。

注目



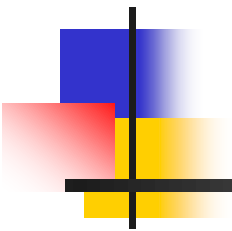
団塊の世代と比較して、給与差は歴然！

Today's young adult less financially well off than their parents were at the same age.

From Young Invincibles

- Millennials **earn \$10,000 less** than Baby Boomers at the same age.
- Millennials **hold half the amount in assets** than Baby Boomers at the same age.
- Millennials **have half the net worth** of Baby Boomers at the same age.

	Millennials in 2013	Baby Boomers in 1989
Income	\$40,581	\$50,910
Total Assets	\$29,350	\$61,277
Net Worth	\$10,900	\$23,035



ミレニアル世代での 経済的ストレスは飛躍的に拡大

ミレニアル世代で、飛躍的に拡大した経済的ストレスの
要因を放置して置けますか？

会社が何らかの救済措置を講じないと多くの支障が生じ
る可能性が増します。

貴社では、Total Rewards等で、救済する方策を講じて
いますか？

	Dealing w/ Financial Stress	Finances Distract Work	Productivity Impacted by Finances	Missed Work Due to Finances
Millennials	64%	37%	25%	12%
Gen X	56%	29%	16%	8%
Baby Boomer	40%	19%	11%	4%

トランプ政権でのタレント開発施策

Talent Development Issues

SHRM
ANNUAL CONFERENCE & EXPOSITION
JUNE 17 - 20 • CHICAGO

2018 Public Policy Agenda: Talent Development

- White House talent development effort includes focus on:
 - Apprenticeships
 - Credential-based hiring
 - Hiring of the formerly incarcerated, individuals with disabilities, veterans.
- White House named SHRM President & CEO Johnny C. Taylor, Jr., SHRM-SCP, to President's Board of Advisors on Historically Black Colleges and Universities.
- Taylor was also named to the Advisory Board of the Safe Streets, Second Chance, initiative.
- SHRM will be actively involved in these efforts to develop new talent pipelines.



- 見習い期間の延長と充実化
- Credential-based(能力・信用) 調書に基づく採用
- 刑務所体験のある人材、身体障害者、退役軍人の採用

- SHRM 新CEOが黒人が多い大学のアドバイザーに就任
通路の安全委員会、第二の挑戦機会の検討委員会の委員に！
- SHRM新CEOは、その他タレント開発の機関にも関与する

SHRM 2018

SHRMは、企業の社員に対する各種の支援策を、連邦政府に働きかけている

学資資金援助策、SHRMの働きかけにより、年\$5,250の年額制限を\$11,500に引き上げすることを提言。



Talent Development Issues

Expansion of Employer-Provided Education Assistance Benefits (H.R. 795 & H.R. 4135 & S. 2007)

- **Employer Participation in Student Loan Assistance Act (H.R. 795)**
 - Bipartisan legislation introduced in the House by Representatives Rodney Davis (R-IL), Jared Polis (D-CO), Scott Peters (D-CA) and Elise Stefanik (R-NY).
 - Expands Section 127 of the IRC to include student loan repayment.
- **Expansion of Section 127 Limit (S. 2007/H.R. 4135)**
 - Bipartisan legislation introduced by Senators Jeff Flake (R-AZ) and Catherine Cortez-Masto (D-NV) and Representatives Rodney Davis (R-IL) and Henry Cuellar (D-TX).
 - Expands Section 127 of the IRC to \$11,500 per calendar year, and indexes that amount for inflation.
- As Chair of Coalition to Preserve Employer-Provided Educational Assistance, SHRM supports both bills.

SHRMには、各種のHR施策を 政府に働きかける強力な支援グループが存在！

Advocacy Team



SHRM Advocacy in Action

SHRM A-Team Statistics

(as of June 2018):

- **10,000+** active members.
- **700+** Advocacy Captains designated across the country in **50** states.
- **100%** of Congressional Districts Complete.
- **Over half** of all SHRM State Councils host Advocacy Days at their State Capitols.



SHRM2018



SHRM2018、注目のセッション (7)

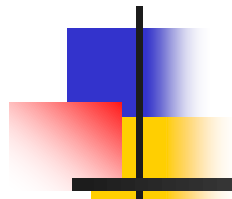
Innovation, Culture, Change

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/18/2018 07:00 AM - 08:15 AM	Coaching for Change: A Model for You and Your Talent	Julie Cohen , 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 07:00 AM - 08:15 AM	Benefits for the Changing Workforce: Creating a Sustainable Ecosystem	Carisa Miklusak , 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、 ベネフィット パッケージ 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 07:00 AM - 08:15 AM	Driving Innovation : How Leadership Makes the Difference	Mike Mitchell , Senior faculty, Center For Creative Leadership	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。
06/19/2018 07:00 AM - 08:15 AM	Managing Change and Transforming Organizational Culture in A VUCA World: A Case Study of General Cable Europe	Manel Perez Jordana , Talent manager EMEA, General Cable	ジェネラル ケーブル 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 08:30 AM - 09:45 AM	General Session featuring Adam Grant	Adam Grant , NY Times Best-selling Author and Professor, The Wharton School of Business at the University of Pennsylvania	ペンシルバニア大学グラント教授 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 04:00 PM - 05:15 PM	Using Culture Data to Solve Business Problems	Jamie Notter , Partner and culture consultant, WorkXO Solutions	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。
06/20/2018 10:00 AM - 11:15 AM	Agility Shift : People Practices, Models and Metrics to Create a More Agile, Competitive Organization	Pamela Meyer, Ph.D. , Principal, Meyer Creativity Associates, Inc.	迅速なシフトにより、変革を促すことが可能になることが多い。アジル組織にするためのヒントを提供するセッション。
06/20/2018 11:30 AM - 12:45 PM	Organizational Transformation Through the Implementation of a Corporate Leadership Development Program: A Case Study of CCU	Felipe Arancibia , Chief human resources officer, Cia Cervecerias Unidas SA (CCU), Chile	Cia Cervecerias Unidas SA (CCU) 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 12:30 PM - 02:00 PM	Re-Inventing Human Resources: A Roadmap to Meet the Challenges of the Future and Achieve Success	Jennifer McClure , 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？
06/17/2018 12:30 PM - 02:00 PM	How HR Leaders Can Cut the Cost of Drama, End Entitlement and Drive Big Results	Cy Wakeman , Cy Wakeman, Inc.	エンゲージメント、変革へのマネジメント、説明責任 を引き出すHRコンピテンシーの効果を学べるセッションです。Engaged Action Planning Tool、Negative Brainstorming Tool等を使って、患者の精神的なケアをする手法を学べます。
06/17/2018 12:30 PM - 02:00 PM	In · dom · i · ta · ble - Seven Shifts to Extraordinary Resilience	James Robbins , President, The Robbins Group	組織の resilience 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 12:30 PM - 02:00 PM	The CHRO Perspective: How the Best Make It Happen!	Lyle S. Hanna , 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 07:00 AM - 08:15 AM	Working Together Yet Apart: How to Create Optimal Collaboration on Global Virtual Teams	Karin Goettsch, Ph.D., CPLP , 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 07:00 AM - 08:15 AM	How to Prepare Your Team to Face a Disrupted Future	Shawn Kent Hayashi	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 10:45 AM - 12:00 PM	World-Class Virtual Teamwork: The Secrets to Making “Remote Work” Work	Jane Watson , 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 07:00 AM - 08:15 AM	The Introverted Leader: Building on Your Quiet Strength	Jennifer Kahnweiler , Speaker and author, Quiet Influence	Introverted Leader 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 12:30 PM - 02:00 PM	Five Essential Elements to Build Leadership That Motivates, Inspires, and Engages	Timothy J. Tobin, SHRM-SCP , Dean, Choice University Choice Hotels International	モチベートし、鼓舞し、チームや個人をエンゲージするリーダーシップを構築するための5要素を学べます。個人の使命を明確にし、自らの気づきを高め、職場での関係性を改善、過去のストーリーで、勇気づけます。
06/18/2018 07:00 AM - 08:15 AM	Captivate Them: Tell Stories That Inform, Influence and Inspire	Amy Glass , BRODY Professional Development	Influence を行う場合、 Story telling の重要性を説くセッション。
06/18/2018 07:00 AM - 08:15 AM	Communicating for Greater Influence - Mastering the ART of Communication	Randy Anderson , 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。
06/18/2018, 1:45 p.m. - 3:45 p.m.	Reinforcements : How to Get People to Help You	Heidi Grant , associate director, Motivation Science Center, Columbia Business School , New York, N.Y	コロンビア経営大学院、モチベーション センター副学長のグラント教授が、ネットワーク化された現代、他の人にも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 04:00 PM - 05:15 PM	Influence Redefined: Be the Leader You Were Meant to Be	Stacey L. Hanke , 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。
06/19/2018 07:00 AM - 08:15 AM	Playing Politics: The Psychology of Getting Things Done	Karlyn Borysenko , 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。政治的配慮という悪いイメージがありますが、職場心理を利用して、影響力を高められます。
06/19/2018 10:45 AM - 12:00 PM	The Bullseye Principle: Influence Emotion to Motivate Action	G. Riley Mills , 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 02:15 PM - 03:30 PM	Beyond the Title : How to Lead and Influence When You Think You Have No Power	Natasha Bowman , Founder , Performance ReNEW	権限による説得ではなく、どう人を導いたら良いのか？ 成長を妨げる障害を取り除き、情報を共有するには、どうしたら良いのかを考えます。

SHRM2018、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 07:00 AM - 08:15 AM	Surfing the Silver Tsunami: Five Ways to Navigate the Post-Boomer Retirement Era	Raymond Lee , CEO, Careerminds 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 10:45 AM - 12:00 PM	How to a Build High-Performing Global Workforce	Charles Jennings , Founder , 70:20:10 Institute	L&Dには、 70:20:10 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 10:45 AM - 12:00 PM	Cultivating a Culture of Learning from Day One: How Facebook Keeps Learning at the Heart of Its Culture	Amy Hayes , VP of Learning & Development , Facebook	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 02:00 PM - 03:15 PM	Leadership Succession Planning for Asian Businesses: HR Perspective on Insiders vs. Outsiders	Anthony Raja Devadoss , SHRM-SCP, SPHRi , Managing director, BTI Consultants, Malaysia	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 07:00 AM - 08:15 AM	Career Development Across Generations: Growing Talent for Today and Tomorrow	Walter Ben Porr , Senior business advisor, FMP Consulting	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 02:15 PM - 03:30 PM	How The Washington Post Uses Action Learning to Collaborate, Innovate and Solve Problems	Wayne Connell , Vice president of Human Resources, The Washington Post	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 04:00 PM - 05:15 PM	Defining and Communicating Your Personal Brand to Help Your Career and Your Organization Grow	Jennifer McClure , President, Unbridled Talent, LLC	Personal branding 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 10:00 AM - 11:15 AM	From Spreadsheets to Heartbeats: Turning Technical Leaders into People Leaders	Theresa Hummel-Krallinger , 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

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 02:00 PM - 03:15 PM	Sexual Harassment 2.0	Jonathan A. Segal , 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 02:00 PM - 03:15 PM	Workplace Bullying IS Illegal: Bullying, Violence and Harassment (and How to Detect and Stop It)	Catherine Mattice , 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 02:00 PM - 03:15 PM	Starting the Dialogue : Depression in the Workplace	Carol Kivler , 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ちます。
06/18/2018 02:00 PM - 03:15 PM	The Top 10 Workplace Trends For 2018	Dan Schawbel , Partner & research director, Future Workplace	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 04:00 PM - 05:15 PM	Speak Up and Stand Out : Communicate Your Confidence and Magnify Your Presence	Carol Leonie Maria Schulte , 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、存在感を高められます。
06/19/2018 10:45 AM - 12:00 PM	Happiness at Work : Be Resilient, Motivated and Successful No Matter What	Srikumar S.Rao, Ph.D. , CEO and founder, The RAO Insitute	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、情熱を引き出します。
06/19/2018 04:00 PM - 05:15 PM	Top 10 Ways to Make Your Harassment Prevention Training Impactful and Consequential	Patti C. Perez , 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 10:00 AM - 11:15 AM	The New Rules of the Modern Workplace : Transforming the Employee Experience from Hire to Inspire	Chuck Edward , Corporate vice president, Global Talent Acquisition , Microsoft	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 11:30 AM - 12:45 PM	Bambi vs. Godzilla: How to Deal With Difficult People	Bruce D. Christopher , 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 07:00 AM - 08:15 AM	Learning from HR in Canada	Melanie Peacock, PhD , 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 02:00 PM - 03:15 PM	Strategic Storytelling: Engaging New Talents in a Global Workplace 注目	Alfredo Castro , President, MOT Mardely Vega , 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 04:00 PM - 05:15 PM	HR Challenges in a Diverse Southeast Asia: Perspectives from Singapore 注目	Chien Ping (CP) Tham, SHRM-SCP, CPLP , 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。 GE シンガポール を含めたパネル討議。
06/19/2018 07:00 AM - 08:15 AM	Global Expansion Roadmap: What You Need to Know About Managing Employees Globally	Nicole Sahin , 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 10:45 AM - 12:00 PM	Revolutionizing Talent Development at Whirlpool Brazil: A Case Study	Arthur Chagas Diniz , 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 04:00 PM - 05:15 PM	Is Global HR Still Relevant?	Brad Boyson, SHRM-SCP , 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 10:00 AM - 11:15 AM	Conducting Background Checks as a Global Company: Adapting to Regional Perceptions	Catherine Aldrich , 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。
06/20/2018 10:00 AM - 11:15 AM	The 4th Industrial Revolution: A Brazilian Perspective on Trends and Challenges	Marcelo Godinho Ribeiro , 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。

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 07:00 AM - 08:15 AM	The Forgotten “T” in LGBT Diversity : 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 10:45 AM - 12:00 PM	Cultural Competency & Humility Training : 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、 Diversity and inclusion , 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 10:45 AM - 12:00 PM	Designing the Inclusive Employee Experience	<u>Joe Gerstandt</u> , Speaker, author, Talent Anarchy	Inclusion 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、 inclusion はどのように進めるべきなのかを学びます。
06/19/2018 02:40 PM - 02:58 PM	Beyond Diversity : 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。
06/19/2018 04:00 PM - 05:15 PM	Recruiting Diversity : Let’s Get Tangible	<u>Kathryn Christie</u> , Director, Talent Academy, Self Management Group	グローバル採用 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ます。
06/19/2018 04:00 PM - 05:15 PM	The New Golden Rule : 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。
06/20/2018 08:30 AM - 09:45 AM	Closing General Session featuring Sheryl Sandberg	<u>Sheryl Sandberg</u> , Chief Operating Officer, Facebook	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ます。
06/20/2018 11:30 AM - 12:45 PM	The Six Competencies 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 10:45 AM - 12:00 PM	Gaining Actionable Insight Through People Analytics 注目	<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、 People analytics 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 02:00 PM - 03:15 PM	HR Metrics That Matter: Learn How to Drive Sustainable Business Processes	<u>Shane Yount</u> , Principle/author, Competitive Solutions, Inc.	リーダーシップとラーニングでは、 Metrics は、何にできるのかを考えるセッション。その中で、ビジネススコアカードをどう導入するかも考えます。
06/18/2018 02:00 PM - 03:15 PM	The Four Metrics of Great Managers 注目	<u>Dawn Klinghoffer</u> , General manager, Human Resources Business Insights, Microsoft	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、 Human Resources Business Insights (HRBI) を紹介する必見のセッション。
06/18/2018 04:00 PM - 05:15 PM	Creating a Human Workplace: Six Steps on the Journey from Engagement and Experience 注目	<u>Sheri Feinzig</u> , Director, TM consulting and IBM TM solution <u>Greg Stevens, Ph.D.</u> , Industrial/organizational research consultant, Globoforce	今回は、 グロバフォース と IBM's Smarter Workforce Institute 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 07:00 AM - 08:15 AM	Making Human Resources a Productivity Center	<u>Amy Letke</u> , Founder & CEO, Integrity HR, Inc.	HR Metrics に関して、戦略的な位置付けのものがあります。この指標は、どのようなビジネス指標にリンクするのか、どう測定して、どう報告すべきなのかを考えます。
06/19/2018 02:15 PM - 03:30 PM	The Global HR (ROI) Scorecard , understanding the Real Value of Global HR in the Organization of Tomorrow	<u>John Fillingham</u> , Director, HR performance, Matchett Group , London, U.K.	HR Scorecard で重要なのは、credibility, leadership and proven resultsです。このセッションでは、HR ROI ステップを考える際に重要なステップを理解します。訓練プロジェクトで、ROIを算出します。ビジネスの結果に直結するHR Valueを導き出します。
06/20/2018 11:30 AM - 12:45 PM	Understanding Metrics : How to Connect HR's Goals to Business Strategy	<u>Ryan Kohler</u> , CEO, ApplicantPro	ビジネスの目的を達成するには、どんなことをすべきなのかを考えます。その場合、Metricsをどう設定すべきかを考えます。
06/20/2018 11:30 AM - 12:45 PM	Data Privacy : An International Overview	<u>William David Wright</u> , Partner, Fisher & Phillips LLP	EU, Canada, Mexico, Brazil等では、Data privacyには、どんな義務があるのか、リスクの最小化のためにHRは何をするべきなのか、グローバル データ プライバシーに準拠するには何をすべきなのか？

Microsoft のPeople Analytics戦略

マイクロソフトが注目するHRでの4つの分野

HR's Role: Four Focus Areas



#1 More intentional about people priorities and related strategies

人優先と戦略性を高める分野

#2 Using more data to drive insights and decision-making

データを活用して意思決定する分野

#3 Better at simplifying processes, standardizing and delivering self-service

プロセスの単純化・標準化を通して、仕事をやりやすくする分野

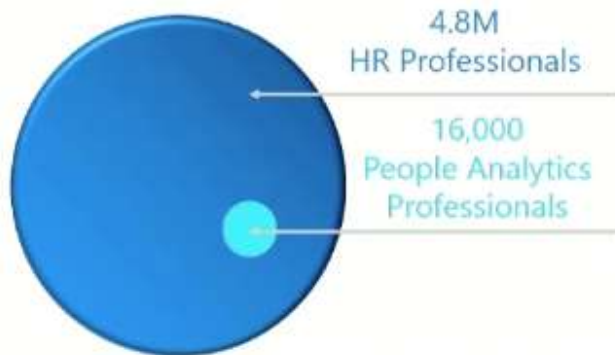
#4 Enhancing and helping bolster HR employee skills

HRスキルを拡大して、支援する分野

People Analyticsを実践するHRプロは、 まだ少ないが、これから急成長する予感が！

People Analytics is small...

Number of member profiles
as of Dec 2017 (not to scale)



...but growing mightily



5,152

Companies have
employees focused on
people analytics

47%

of the Fortune 1000

58%

of all people analytics
functions have been started
within the last 5 years

フォーチュン調査
の47%が注目

5年以内に、58%の会社が、People
analyticsを始めたいと考えています。

Source: LinkedIn, estimate based on member reported job skills. (Dec 2017)

マイクロソフトの使命と基本原則

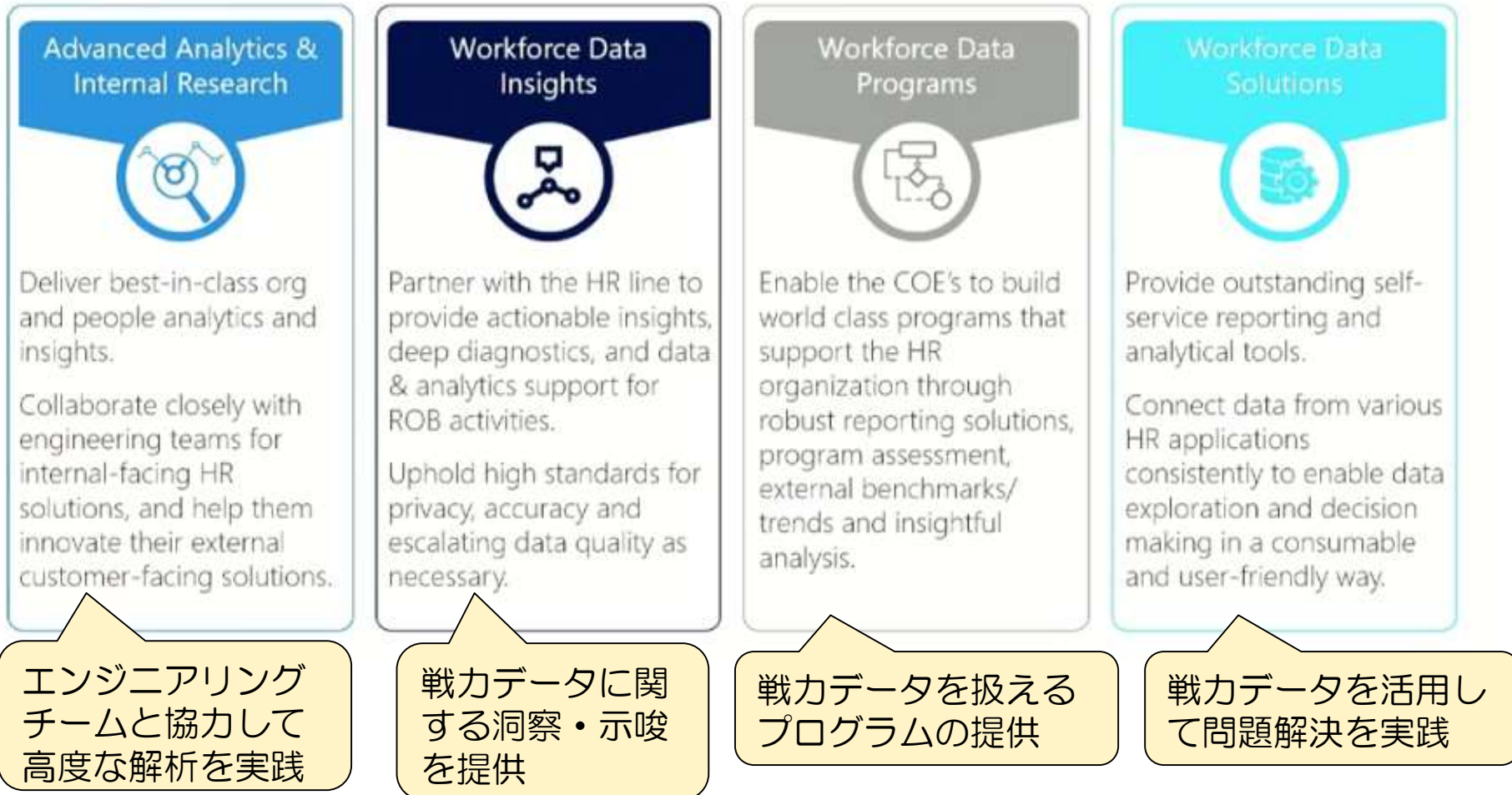
職場にて証拠に基づく決断を実現する

HR BUSINESS INSIGHTS | Mission and Principles



マイクロソフトが エンジニアリング チームと協力して、実践したいこと

HR BUSINESS INSIGHTS | Team Charters



People Analyticsの道のり

People analytics journey



People reporting



People insights



People products

社員に、職場での課題を報告させる

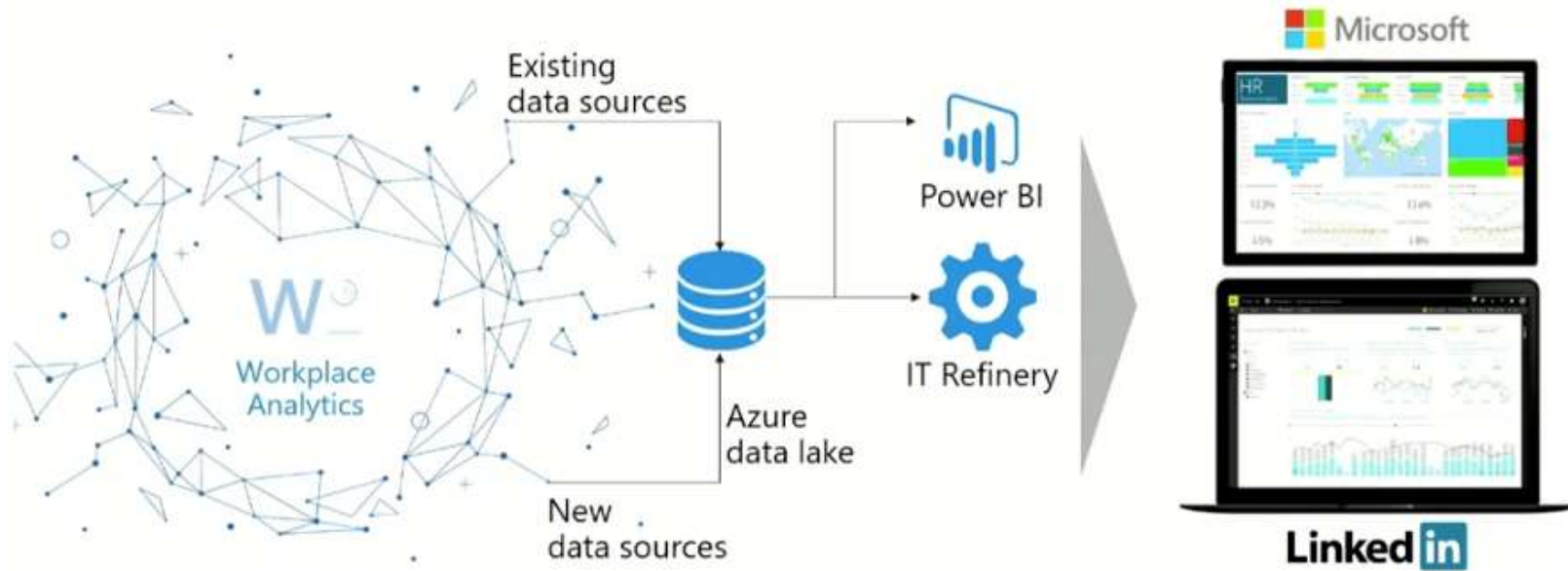
社員にどう思うかの意見を求める

社員にどうしたら良くなるかを考えさせる

データ、ネットワーク、AIが これからのHCMを大きく変える

Data, networks, and AI will transform human capital management

Empowered companies & empowered employees



次の6つの視点で変革を起こす！

SPONSORED SESSION: The Four Metrics of Great Managers Close

Key areas for data and insights

採用	新人教育	異動	協働	マネジャーの意識づけ	エンゲージメント
					
Recruiting	Onboarding	Internal mobility	Collaboration	Managers	Engagement

新人は、IT慣れしているので、Office環境での、 彼らの動きを観察、解析できる

Why onboarding matters...



Onboarding programs provide an early glimpse into **company culture**.



The first year of employment is critical for a new hire's **decision to stay**.¹

When poor onboarding experiences lead to employee turnover, there is a hefty cost to the company: 1/2 to 2x the employee's annual salary.²



Effective onboarding programs can help improve **productivity** by up to 11%.³

Data Sources:

¹Aberdeen: Strategic Onboarding 2013: A New Look at New Hires;

²SHRM: Onboarding New Hires Maximizing Success 2011;

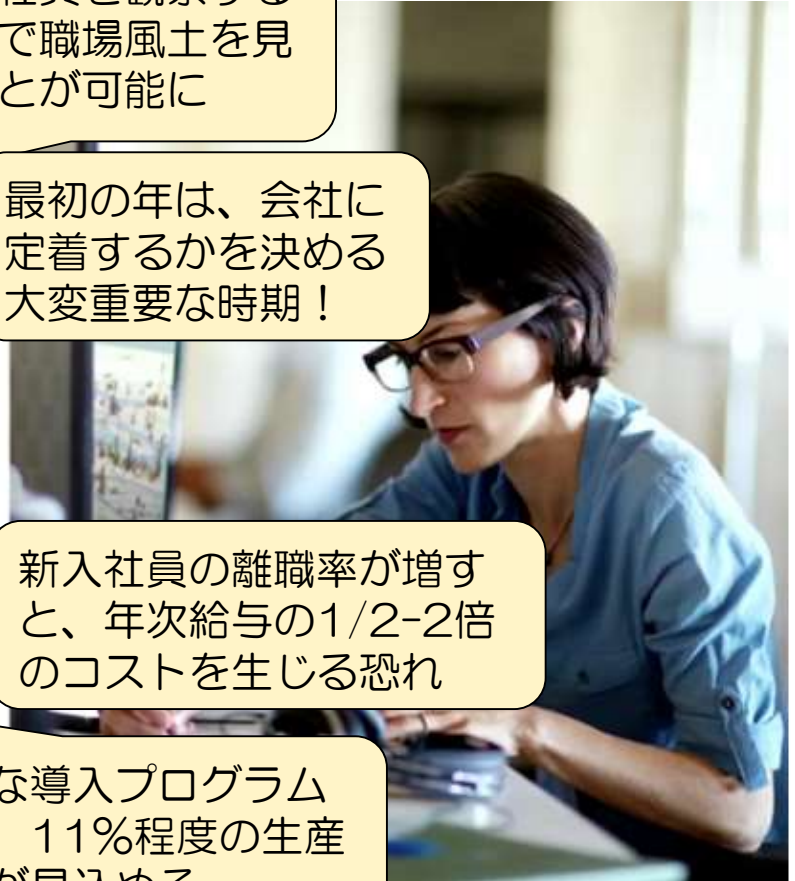
³CEB Recruiting Roundtable Survey 2005

新入社員を観察することで職場風土を見ることが可能に

最初の年は、会社に着定するかを決める大変重要な時期！

新入社員の離職率が増すと、年次給与の1/2-2倍のコストを生じる恐れ

効果的な導入プログラムにより、11%程度の生産性改善が見込める



マイクロソフト2017年入社の 新人15,000名で効果測定を実施

New hire data

Headcount



114,974



- Most companies have access to and collect new employee demographic data.
- At Microsoft we deliver this data via dashboards created in Power BI.



Number of New Hires
(approx.) per year



15,000

Future starts

September, 2017

October, 2017

November, 2017

全社員の13%に当たる
新入社員が定着するかは
重大な課題だ！

マイクロソフトでは、**Workplace analytics** 新人に関する**職場解析指標**の事例

New hire data – Workplace Analytics KPIs

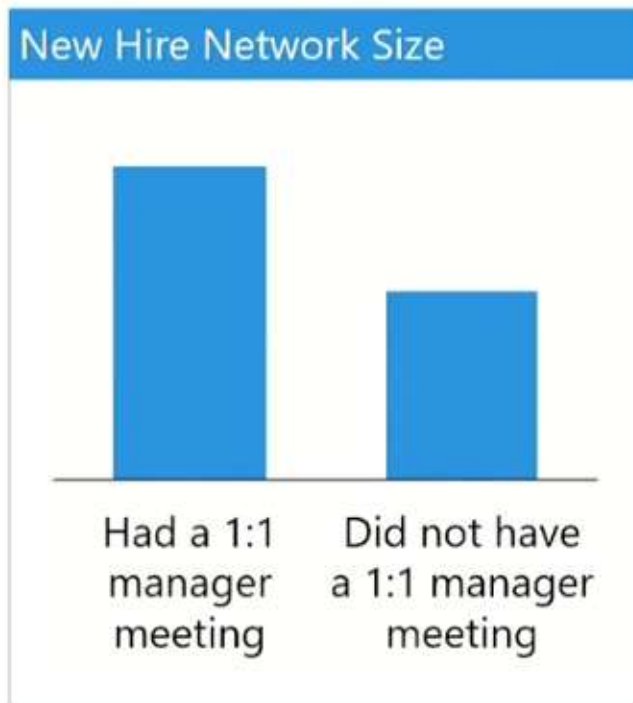
At Microsoft, we use KPIs from Workplace Analytics (WpA) to identify behavioral trends and provide relevant insights to stakeholders.



マネジャーが最初の段階から、教育に関与することで、EngagementとInclusion等での質の向上が期待できる

FINDING 1

Manager involvement during the early stages of onboarding is related to a new hire's network quality.



New hires who have 1:1 meetings with their manager during their first week of employment tend to have greater internal network size and higher centrality.

Benefits of internal network growth



Engagement - Employees intend to stay at Microsoft longer (8% higher on intent to stay item).

Inclusion - Employees report a stronger sense of belonging on their team while maintaining their authentic self.

定着率を8%改善できた

帰属意識の改善にも貢献

最初の90日、チーム協働は、 チームの成功に貢献

FINDING 2

Team collaboration is related to positive perceptions of team contributions in first 90 days.



New hires who indicated that they had made meaningful contributions to their team's success in their first 90 days had, on average, 20 more hours of team collaboration compared to those who indicated they did not make meaningful contributions to their team.

Additional Findings



New hires who reported having a 1:1 meeting with their manager in their first week spent nearly 3x the amount of hours collaborating with their team than those who did not have a 1:1 meeting.

1対1面談を実施した場合、しなかった場合と比べて、チームへの貢献度は、3倍ましたとの報告があります。

マネジャーがいくらメールを出しても、満足度は改善せず、むしろ仕事負荷が高まった！

FINDING 3

A manager's email behavior is related to their directs' perceptions of work/life balance & workload.

Manager Email Behavior

Managers should be cognizant of how often they send emails to their direct reports. Employees who reported being dissatisfied with their work/life balance tended to receive 44% more emails from their managers than those who reported work/life satisfaction.



General Email Overload

However, it appears that receiving emails outside of normal business hours from anyone within the organization could impact work life balance satisfaction. Those reporting dissatisfaction with work life balance received 98% more emails than those satisfied with their work life balance.



メールをたくさん出せば、わかってくれると思うのは、早急な判断であり、むしろBuddyとの1対1面談の方が、役に立っているとの現実がわかった

追加で、気がついた4つの良い点

More findings...



ONBOARDING SATISFACTION

Positive onboarding experiences foster pride in the company

New employees who are more satisfied with their onboarding experience report being proud to work for Microsoft.

導入時期に満足が得られると、その後も自信を持って働いてくれる



INCLUSION

Collaboration time impacts inclusion

Employees who spend more time collaborating have higher favorability about belonging on team and their teams openly share work.

チームに協力する時間をかければ、そのチームに属しているのが嬉しくなり、喜んで協力するようになる



CONTRIBUTIONS TO THE TEAM

Meeting quality influences perception of team contributions

New employees who have higher quality meetings report feeling as though they are contributing to the success of the team at 90 days.

質の高い会議ができると、入社90後には、チームの成功に貢献できるようになる。



MANAGER ENGAGEMENT

Manager involvement improve meeting quality

New employees who reported having a 1:1 meeting with their manager during their first week had higher meeting quality hours than those who did not.

マネジャーとの1対1面談を持った社員は、より質の高い会議を持てるようになる

その後、どう発展できるのか？

Acting on insights: now and future...

Personal productivity tools

MyAnalytics等の個人ツールを活用する

MyAnalytics

ヤマーを活用して、
ブログでも活躍する

#DataDrivenHR
Yammer blog

Onboarding v-team



CortanaのようなAIソフトを
使って、より効果的で、生産
性の高い社員やマネジャーに
なってもらう



Creating tools like Cortana and
Power Apps to enable more
effective and productive employees
and managers

どんな効果測定をしたのか？



2週間以内に、新入社員調査

Overview of Onboarding Surveys

Initial Survey: All Microsoft new hires are sent a survey within two weeks of their employment.

Follow-up Survey: A second survey is distributed to new hires approximately 90 days after employment.

90日後に、新入社員に調査

Manager Survey: Each new hire's manager receives a survey approximately 90 days after their new hire's start date.

90日後に、マネジャー調査

The surveys cover:

- Cultural perceptions
- Computer/networks access
- Onboarding experience
- Onboarding support

新入社員の場合、キャリアメンターによる面談より、先輩の方とのたわいない会話が役だった！

Onboarding Buddy vs. Mentor

While we think the combination of a mentor and onboarding buddy is ideal, the onboarding buddy should be prioritized as it fulfills more foundational needs.

- **Onboarding Buddy:** someone I can reach out to for help with things like tools/processes, MSFT-norms, etc.
- **Mentor:** someone who can help me with broad work challenges, building my network, career advice, etc.



気楽に話せる先輩のような人(Buddy) がどうしても必要に！

FINDING 4

Why we think all new hires should have a buddy

After 90 days at Microsoft, new hire survey respondents who had buddies reported the following results:

87% said their **onboarding buddy** was **beneficial** to their onboarding experience

15 points more favorably on "satisfaction with onboarding experience" and "satisfaction with onboarding resources"

Their buddy was the **most valuable onboarding resource** (slightly more than their manager), if the buddy reported to the same manager as the new hire

マネジャーは、気のあう先輩を選定して、相手をさせる配慮が必要！

新入社員には、SharePointを利用して、支援する手法が、効果あるとの報告

Development of Buddy SharePoint Site

To facilitate more buddy assignments and better buddy relationships, we developed a lightweight SharePoint site (<http://aka.ms/onboardingbuddy>) to provide hiring managers and buddies guidance regarding buddy relationships, including an automated process to facilitate communications once a manager assigns a buddy in our web form.

The screenshot displays the 'Onboarding Buddy' SharePoint site. The top navigation bar includes links for 'ONBOARDING BUDDY', 'INFO FOR MANAGERS', 'INFO FOR BUDDIES', 'BUDDY ASSIGNMENTS', and 'EXIT LINKS'. The main content area is divided into two columns: 'MANAGERS' and 'BUDDIES'. The 'MANAGERS' column features a 'PROGRAM OVERVIEW' section with a photo of two people, a description of the 90-day support program, and a 'Create a new Buddy Assignment' link. The 'BUDDIES' column includes a 'Check out the info for Buddies page' link. A timeline diagram at the bottom illustrates the 90-day program, with key milestones and communication points: 'Manager completes buddy assignment form', '15 days after new hire start', and 'End of formal program (90 days after new hire start)'. Below the timeline, specific email actions are listed for each milestone.

ONBOARDING BUDDY | INFO FOR MANAGERS | INFO FOR BUDDIES | BUDDY ASSIGNMENTS | EXIT LINKS

PROGRAM OVERVIEW

The Onboarding Buddy Program is a 90-day support program initiated by the hiring manager prior to the new hire's start date. Once a buddy is assigned to a new hire, the buddy is responsible for being a point of contact to help acclimate the employee to their new role at Microsoft.

MANAGERS

Please visit the Info for Managers page to learn more about the onboarding buddy program and guidelines for assigning a buddy.

[Create a new Buddy Assignment](#)

BUDDIES

Check out the Info for Buddies page to learn more about your important role in helping acclimate/develop our new-hire talent.

CONTACT THE BUDDY TEAM

Have feedback or ideas regarding buddies? Please contact the Onboarding Buddy Team.

buddyteam@microsoft.com

Timeline:

- Manager completes buddy assignment form
- 15 days after new hire start
- End of formal program (90 days after new hire start)

Mail to Buddy/Manager: Buddy assignment notification
Mail to New Hire: Info to manager and buddy contact info
Mail to Manager: Reminder to create or set buddy relationship
Mail to Buddy: Check-in to keep buddy on track
Mail to Buddy/New Hire: Conclusion or formal buddy relationship

If buddy is assigned prior to new-hire start date, buddy will receive notification on new-hire start date.



SharePointを利用して、 ベストのBuddyを効果的に探せるように！

Future Plans for Buddy Research & Implementation

Continue to experiment and learn

Add items to onboarding surveys that provide more insights not captured in our HRIS systems

Use data collected about buddy pairings in our SharePoint site to identify attributes that make the best buddies

Leverage learnings when implementing our new HRIS system



まとめ：マネジャーに期待される4つの視点

Summary of Microsoft findings

マネジャーの関与で、ネットワークが広がり、質も高まる

- 1 | Manager involvement during the early stages of onboarding is related to a new hire's network quality.

チームとの協力関係が、チームへの貢献にもつながる

- 2 | Team collaboration is related to positive perceptions of team contributions in first 90 days.

マネジャーがメールで色々反応することで、Work/life Balanceにも影響を与える

- 3 | A manager's email behavior is related to their directs' perceptions of work/life balance & workload.

複数のBuddyの存在により、新入社員の経験領域を広げる効果があるので、Buddyの選定には、特別の配慮をする必要がある！

- 4 | Onboarding buddies improve the new hire onboarding experience across a variety of aspects.

エンゲージメントの改善にPeople analyticsをどう役立てるのか？



Source: State of the Global Workplace, Executive Summary 2017

エンゲージメントの低い主な理由は

- 過去の履歴を基本に、仕事を与えられるため、必ずしも、興味があり、強みのある仕事についている訳ではない。
- 必ずしも、意味ある仕事についているわけではない
- マネジャーが、十分な社員の適性を見抜き、適度なモチベーションを与えて、仕事をするマネジメント開発がなされている訳ではない。

それが起きる主な原因は、

- 従業員と会社の目的が繋がってない
- 上級マネジャーが従業員の気持ちを理解してない
- 組織全体の従業員同士の理解が進んでない

Source: Bridging the employee engagement gap, Microsoft, 2018

マイクロソフトが考える Best practiceとその支援ツールは

Best practice事例

1. 会社の目指す所を全従業員に伝える
(Harvard Business Review and EY Beaconによる Executive survey)
2. 上級マネジャーが、会社が目指す方向性、企業風土、価値観、その戦略を個々に伝える
3. コミュニケーションは、頻繁にかつ、双方向でなければならない
4. 社員にできる限り権限を委譲し、彼らに考える機会を提供せよ



マイクロソフトの提供する 支援ツールの事例

- Microsoft 365 Business
 - Office 365 標準ソフト
 - Skype meeting (HDビデオ会議ソフト)
 - Yammer (社内用のfacebook)
 - SharePoint Intranet (情報共有サイト)
 - Microsoft Team (チーム内での協働作業支援サイト)
 - Outlook customer manager
 - Bookings
 - Listings*
 - Invoicing*
 - Connections*
- 使用事例
 - Mondelez: Creating employee connections
 - Sanofi Pasteur: **Crowdsourcing** internal innovation
 - Virgin Trains: Boosting executive
 - Plante Moran: Revolutionizing internal collaboration
 - Grundfos: Modernizing the workplace
 - GlaxoSmithKline(GSK): Creating yammer magic

*は、米国、英国、カナダのみ。



IBM:戦略的な**従業員経験**を実践する時代での 6つのEEI基本ステップの事例

まず、従業員経験が何を意味しているのかを理解

Step 1. Understanding employee experience

測定結果を示して、その反応を見る

Step 2. Demonstrating the impact of employee experience

その結果から、どうしたら改善できるかを検討

Step 3. Creating a more human experience at work

一番効果的なドライバーは何かを見つけて、試す

Step 4. Putting the drivers to work

地域風土を念頭に入れて、どんな従業員経験が効果があるかを検討

Step 5. Understanding employee experience in the context of local culture

企業内にて、前向きな従業員経験を作って、試してみる

Step 6. Creating positive employee experiences at your organization

45カ国のIBM社内で実施した 従業員経験プロジェクト調査



IBM社員のEmployee Experience Index(EEI)で一体何がわかるのでしょうか？

BELONGING	feeling part of a team, group or organization
PURPOSE	understanding why one's work matters
ACHIEVEMENT	a sense of accomplishment in the work
HAPPINESS	the pleasant feeling arising in and around work
VIGOR	the presence of energy, enthusiasm, and excitement at work

良い仕事で、やりがいを感じた時が 最高の結果を期待できるとの仮説を設定、これを検証

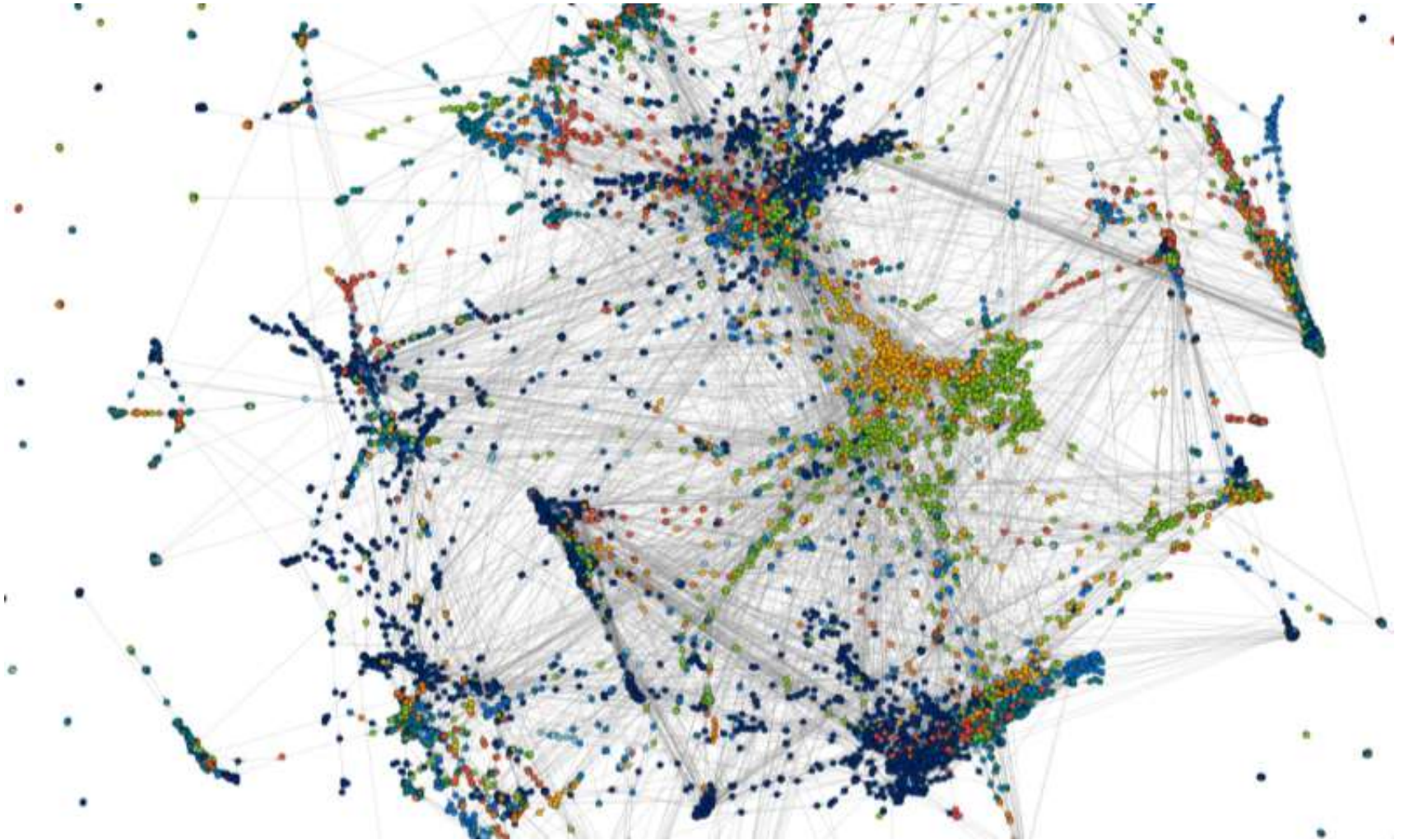
前向きな従業員経験と高いエンゲージメントにより、最高の業績が達成できるものだとの仮説検証を実施した。

Positive employee experience + high engagement = best outcomes



Source: WorkTrends™ 2016 Global sample for the IBM/Globoforce Employee Experience Index Study (n=22,466)

Globoforceの協力のもと、内外の社員 の相互インターアクションを自動測定



IBMでは、5つのEEIエlementを測定し、 エンゲージメントレベルを把握

A deep dive into human workplace practices

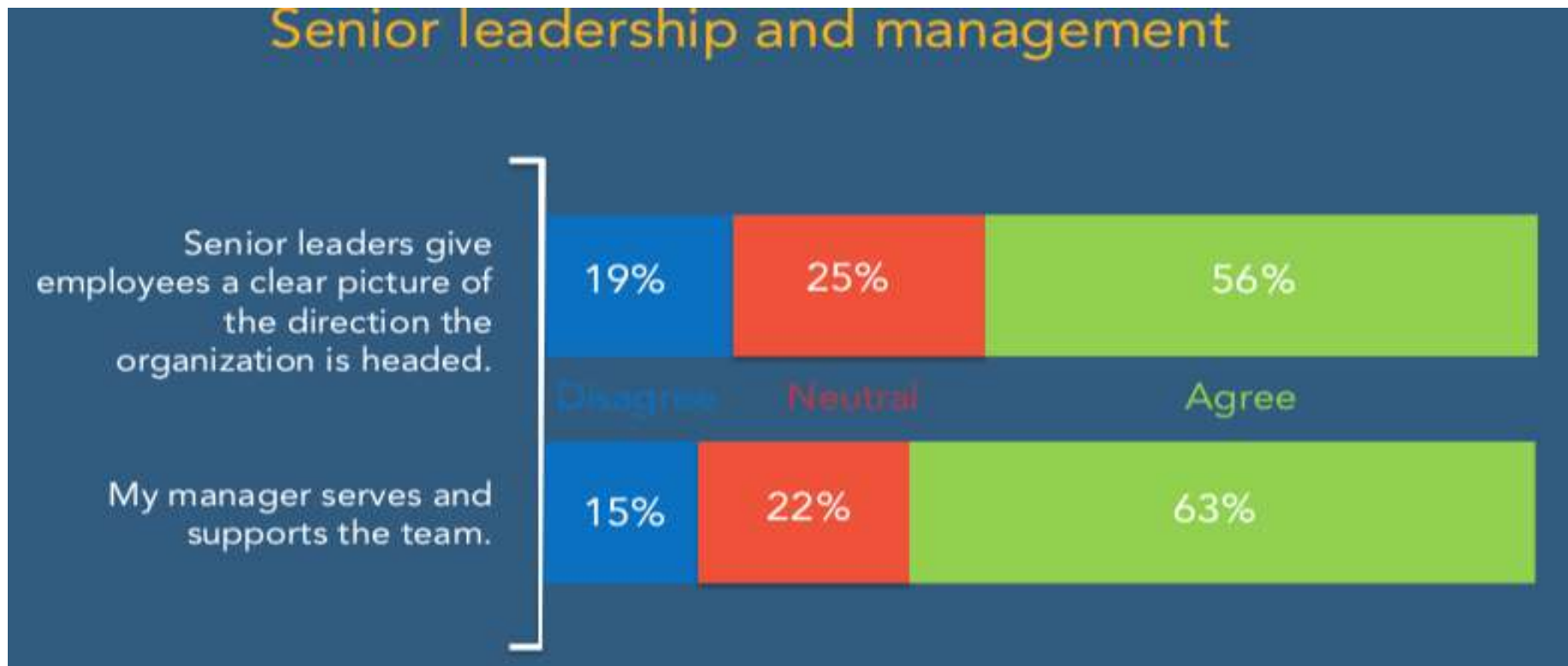


5つの**Employee experience index**を自動測定

6つのドライバーが存在すると仮定し、測定を実施

上級リーダーが明快な将来の姿を提示し、
中間マネジャーがチームを適切に支援したか！

測定の結果、大半の上級マネジャー、中間マネジャー
から、理解が得られたことが判明



職場でエンゲージメントを高める 6つのドライバーを効果的に提供できたか？

Three pillars of a human workplace



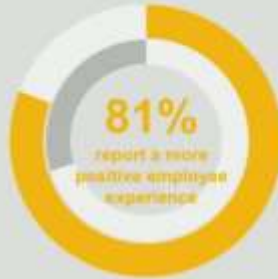
6つのドライバーの中で、特に、 次の4指標が大きく影響を与えていたことが判明

MEANINGFUL WORK

When employees agree their work is consistent with the organization's core values:



When employees agree their job makes good use of their skills and abilities:



EMPOWERMENT AND VOICE

When employees agree their ideas and suggestions matter:



When employees agree they have the freedom to decide how they work:



FEEDBACK, RECOGNITION, AND GROWTH

When employees agree they receive recognition when they do good work:



When employees agree they receive feedback on work performance:



ORGANIZATIONAL TRUST AND COWORKER RELATIONSHIPS

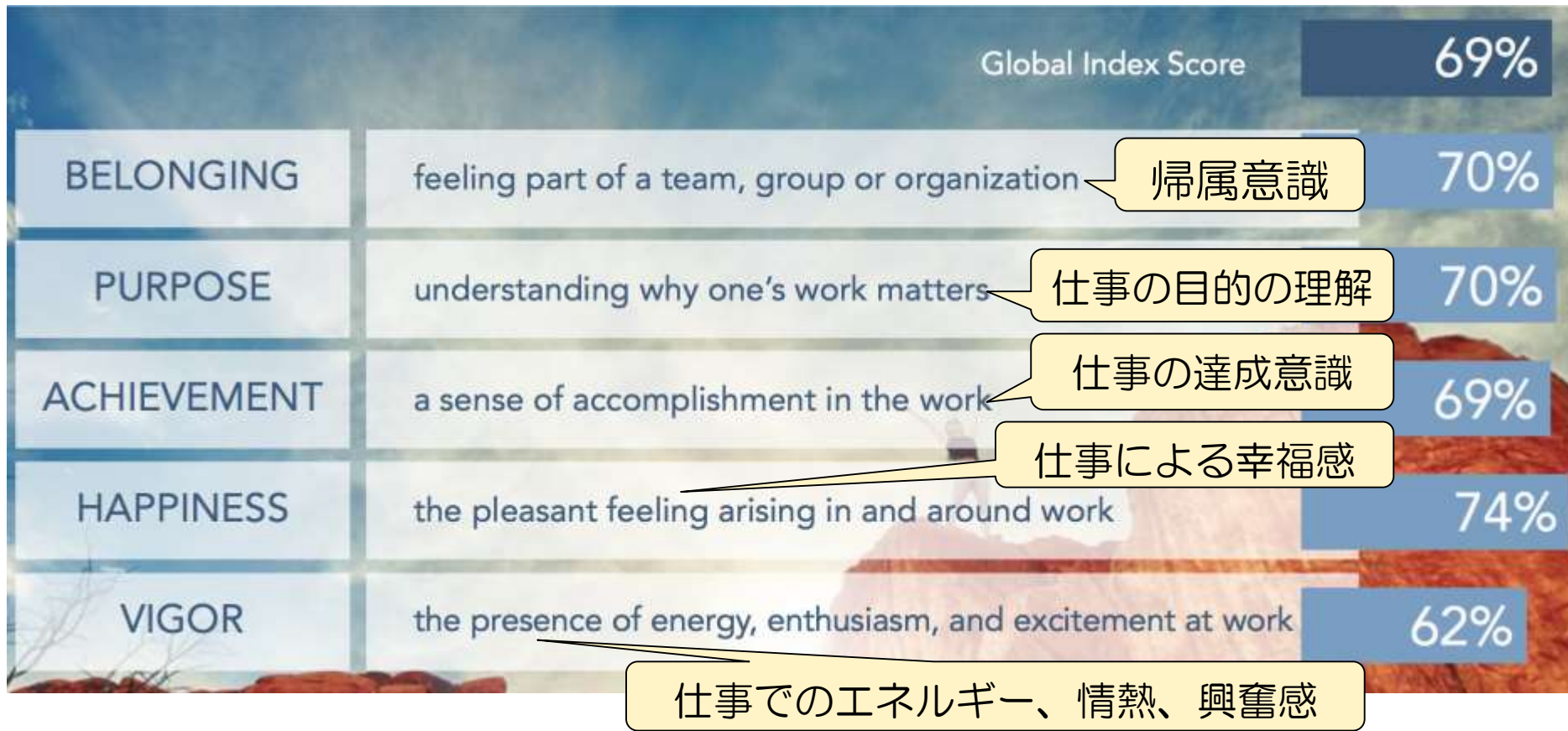
When employees agree the organization consistently acts with integrity:



When employees agree coworkers help each other out at work if needed:



グローバルEEI指標では、 幸福指標が一番重要に！



全体では、**意味ある仕事**が
最大のドライバーであることが判明！

Meaningful work is the largest contributor to a positive employee experience (across all countries)



Meaningful work is the most influential driver, contributing 27% to employee perceptions of a positive employee experience

意味ある仕事とフィードバック・認知、成長 の3つが複合的に働くときに最高の状態に！

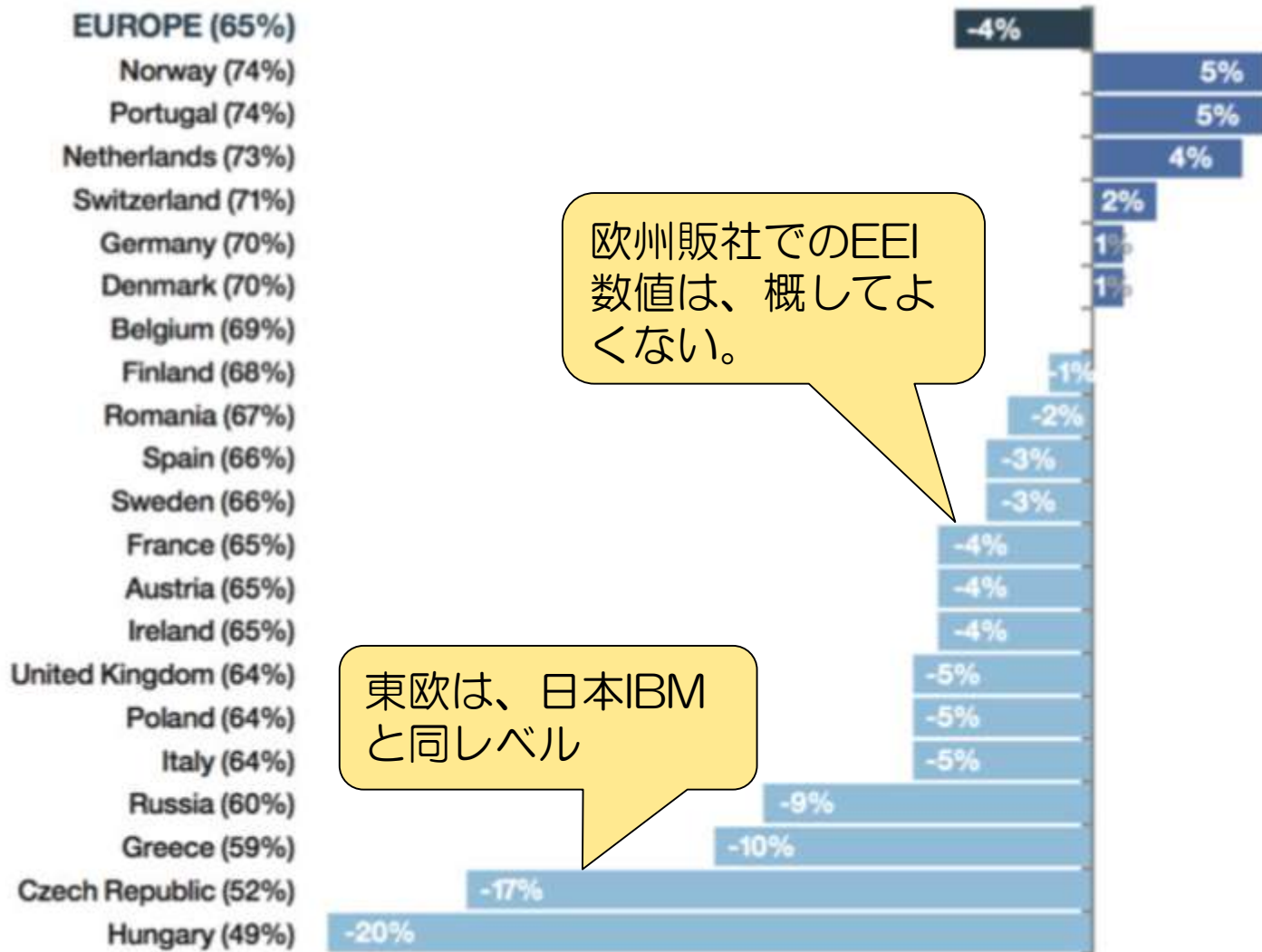
みなさんの職場では、次の3つのドライバーが効果的に働いているかを検証していますか？

Combining meaningful work and feedback, recognition, and growth



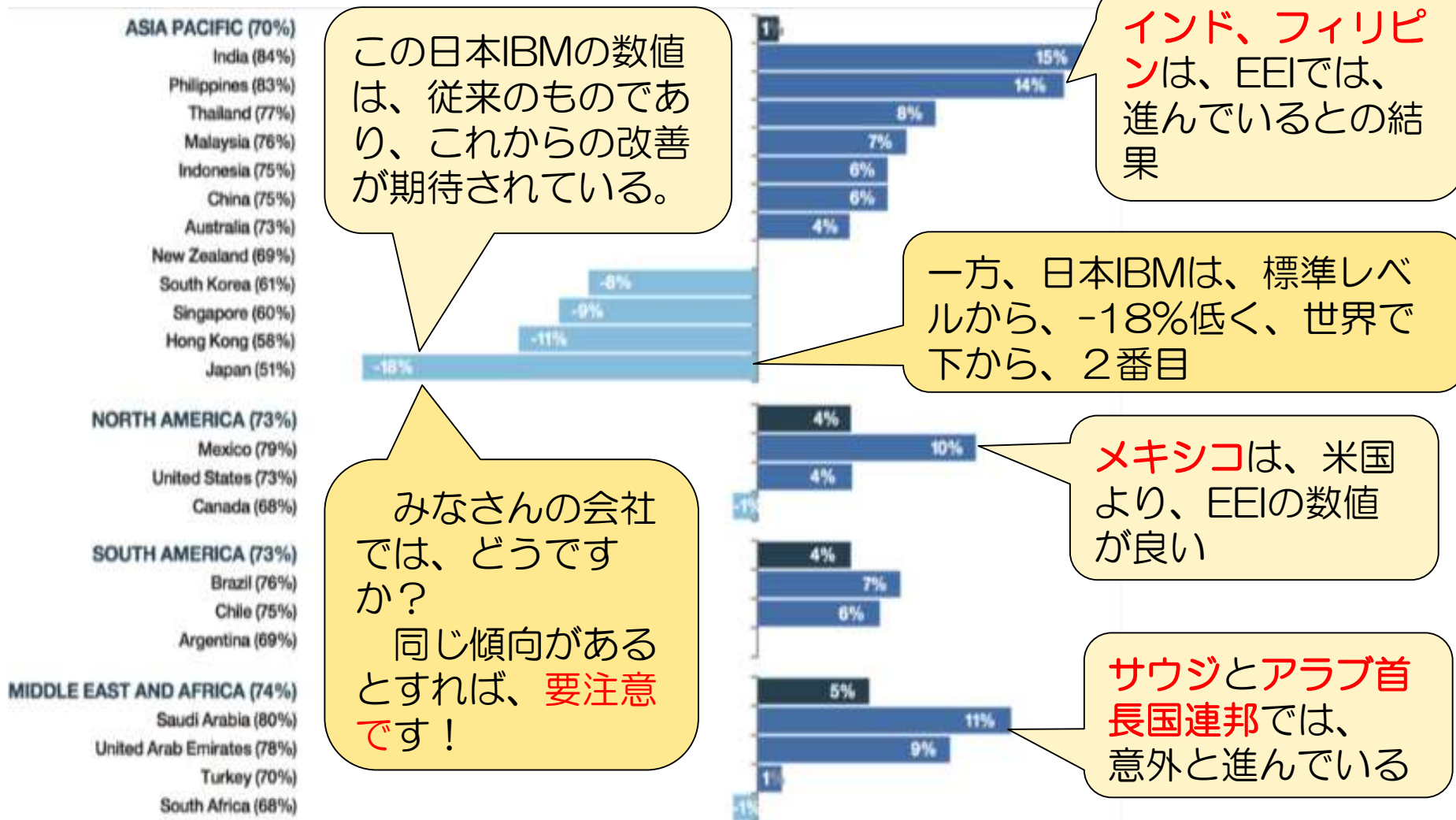
IBM支社でのEEI調査結果（欧州編）

欧州では、**北欧諸国**が高く、**東欧**が厳しい



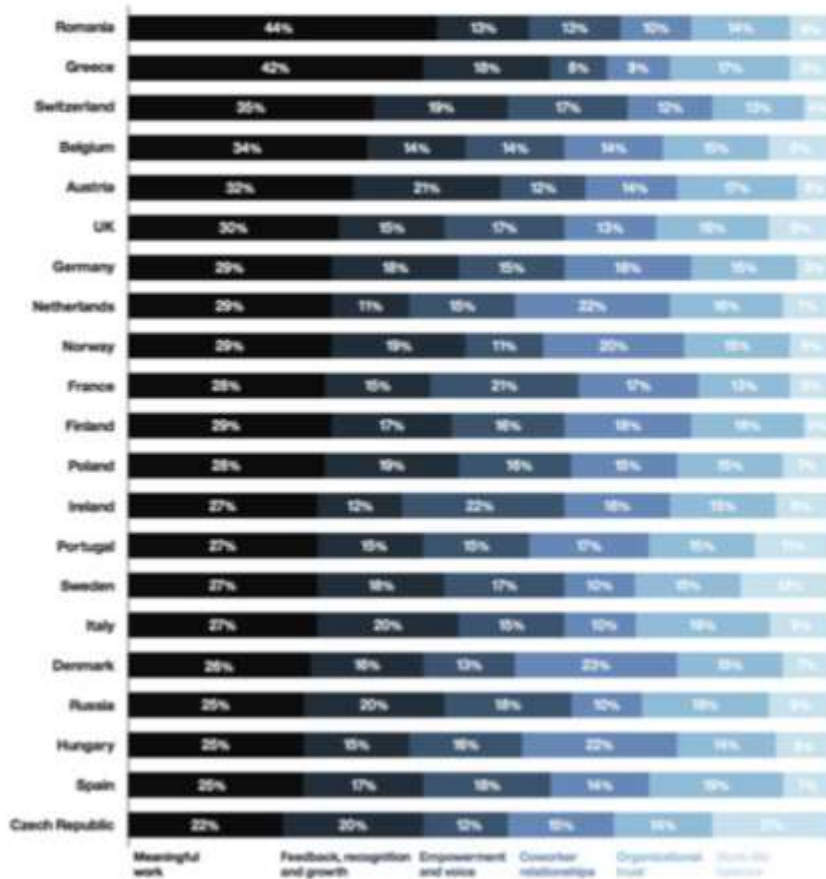
IBM支社のEEI調査結果（アジア、中東、アメリカ他）

開発途上国には、先進諸国より高い所が多い



国により、企業により、効果的なドライバーは異なりますが、この情報から、国別の一般的傾向を把握できます。

Figure 8. The contribution of meaningful work varies widely across the European countries



- 国により、企業により、導入時期により、数値は異なるが、一般的な傾向として、どんなドライバーが効果的なのかを知ることができる
- EEIを測定することで、全体の傾向を把握することができる。
- 当然、現在の日本IBMは、改善していると思われるが、これを放置すると企業の業績に大きな影響を与えかねない。

IBMワトソンによる HR ソリューション

IBM COGNITIVE HR SOLUTIONS

Talent Management transformed with Watson

Transform Talent Acquisition

Drive recruitment efficiency and effectiveness



IBM Watson Recruitment

Learns from internal and external data sources to attract the best **candidates for any job**



IBM Watson Career Coach

Recommends a career path tailored for individual goals, desires, and skills.

Enhance Talent Development

Engage and grow talent for maximum impact



IBM Watson Talent Development

Facilitates the development of new learning content and personalizes the learning experience.

Optimize HR Operations

Create an irresistible employee experience and drive efficiency and effectiveness in HR service delivery



IBM Watson Talent Insights

Provides analytics that address critical business and talent issues.



IBM Cognitive Agent Assist

Equips Tier 1 HR advisors to quickly answer employee questions and easily provide related documents and insights

IBM Cognitive computing system(ワトソン) が、人のengagement状況を認知し、判断

WHAT IS COGNITIVE? 認知とは？

認知システムは、人がするように、言語や非構造化データを**理解**する

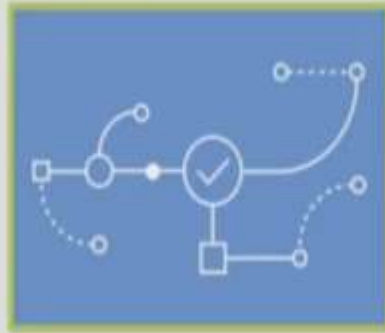
UNDERSTAND



Cognitive systems understand imagery, language and other unstructured data **like humans do.**

理由づけ、背後にある概念を把握して、アイデアを引き出す

REASON



They can reason, grasp underlying concepts, form hypotheses, and **infer and extract ideas..**

常に最新データを取り、その反応、結果を把握し、**学習**する

LEARN



With each data point, interaction and outcome, they develop and sharpen expertise, so **they never stop learning..**

観察、話し、よく聞いて、自然な形で、人と**接する**

INTERACT



With abilities to see, talk and hear, cognitive systems **interact with humans in a natural way.**

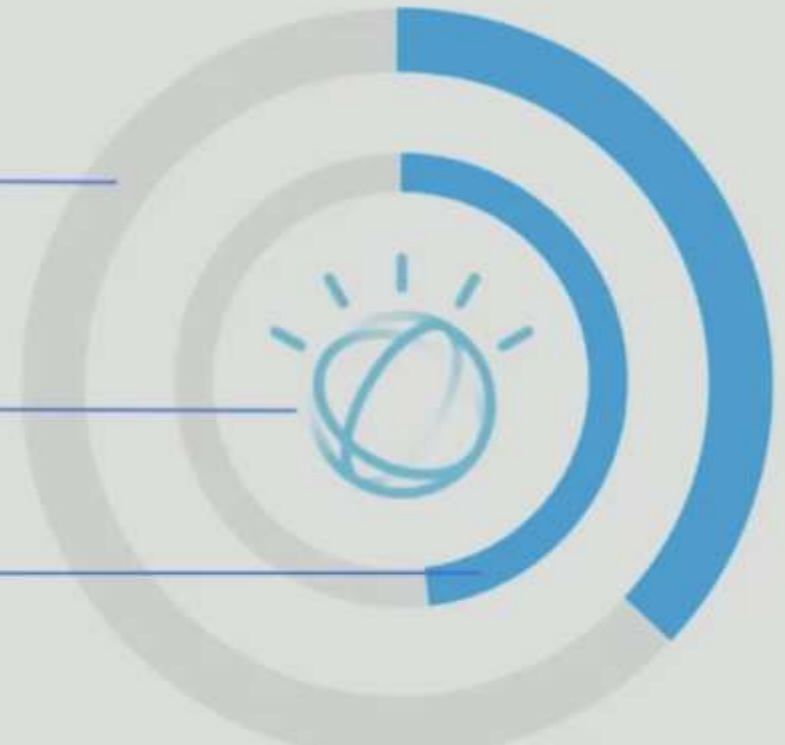
IBMワトソンが、HR分野での認知コンピューティングでの可能性を開拓します。

NEW IBM STUDY EXPLORES THE LANDSCAPE OF COGNITIVE COMPUTING

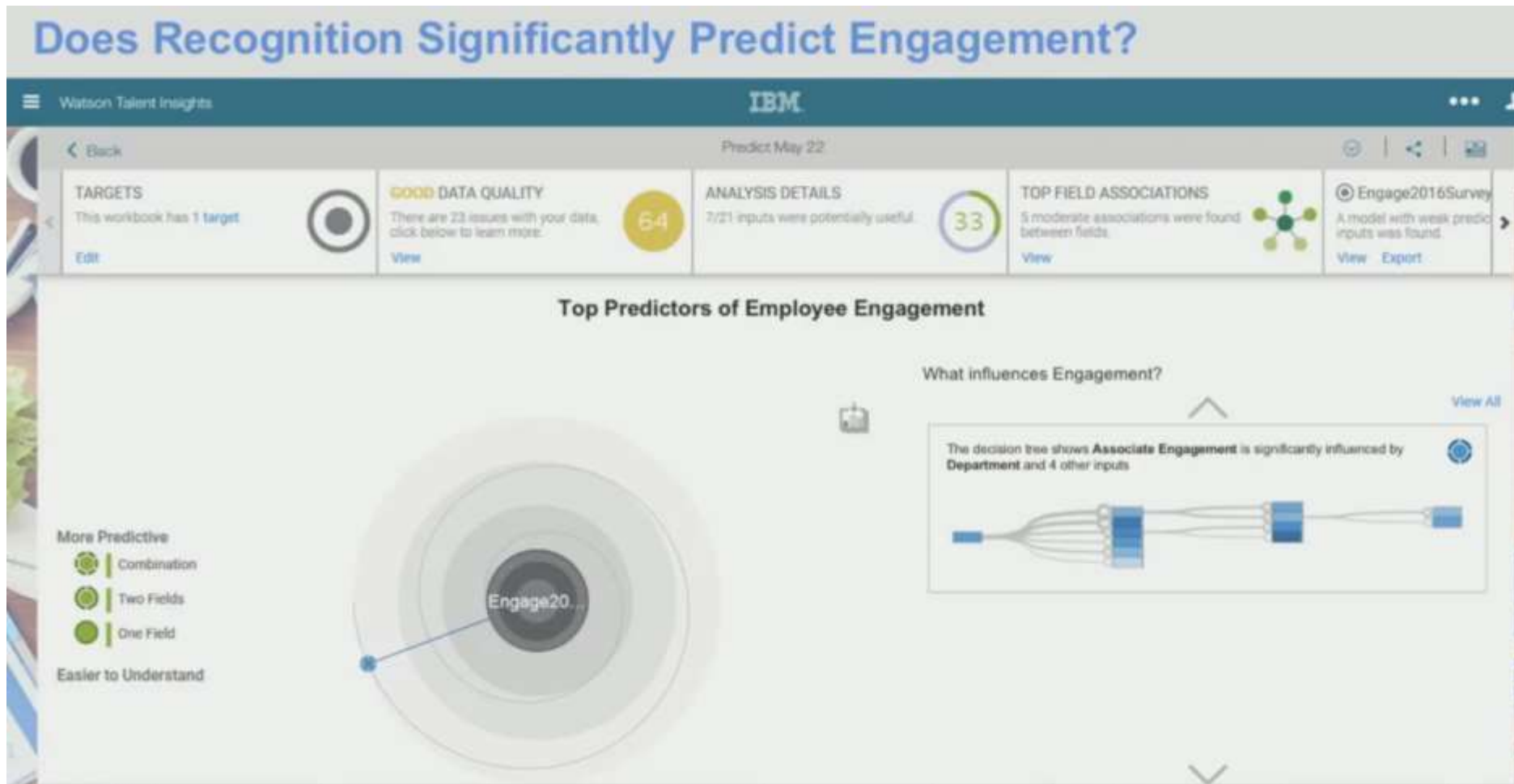
48% of HR leaders report their organization is currently considering or evaluating cognitive computing

55% of HR executives believe cognitive will be a disruptive force in the next three years

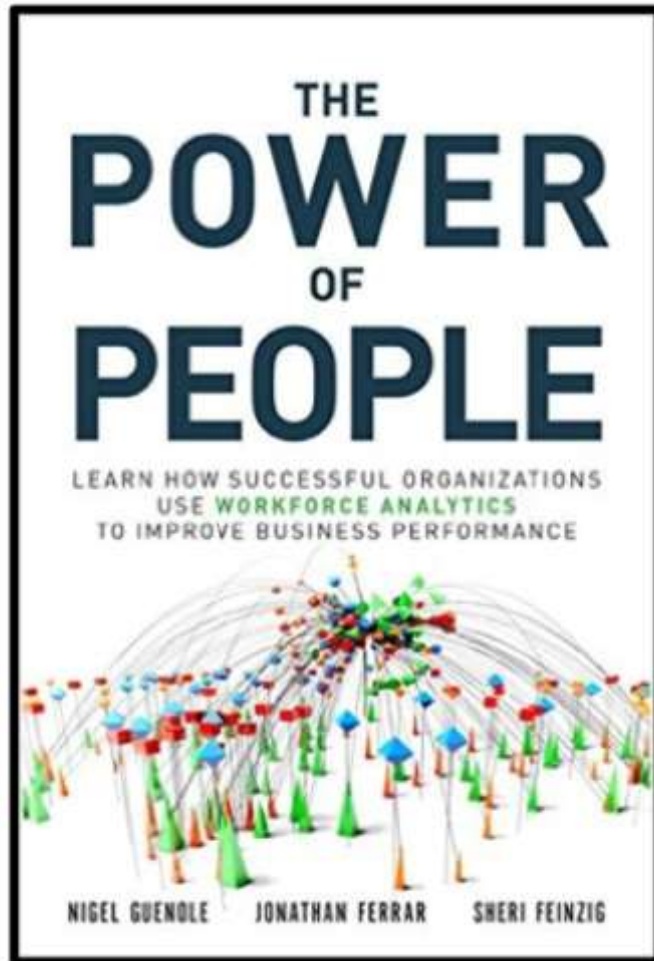
66% of CEOs recognize that cognitive will drive significant value in HR1



IBMワトソンが 将来のエンゲージメントを予測



ドバイの会社では、**People analytics** の考え方が予想以上に普及している



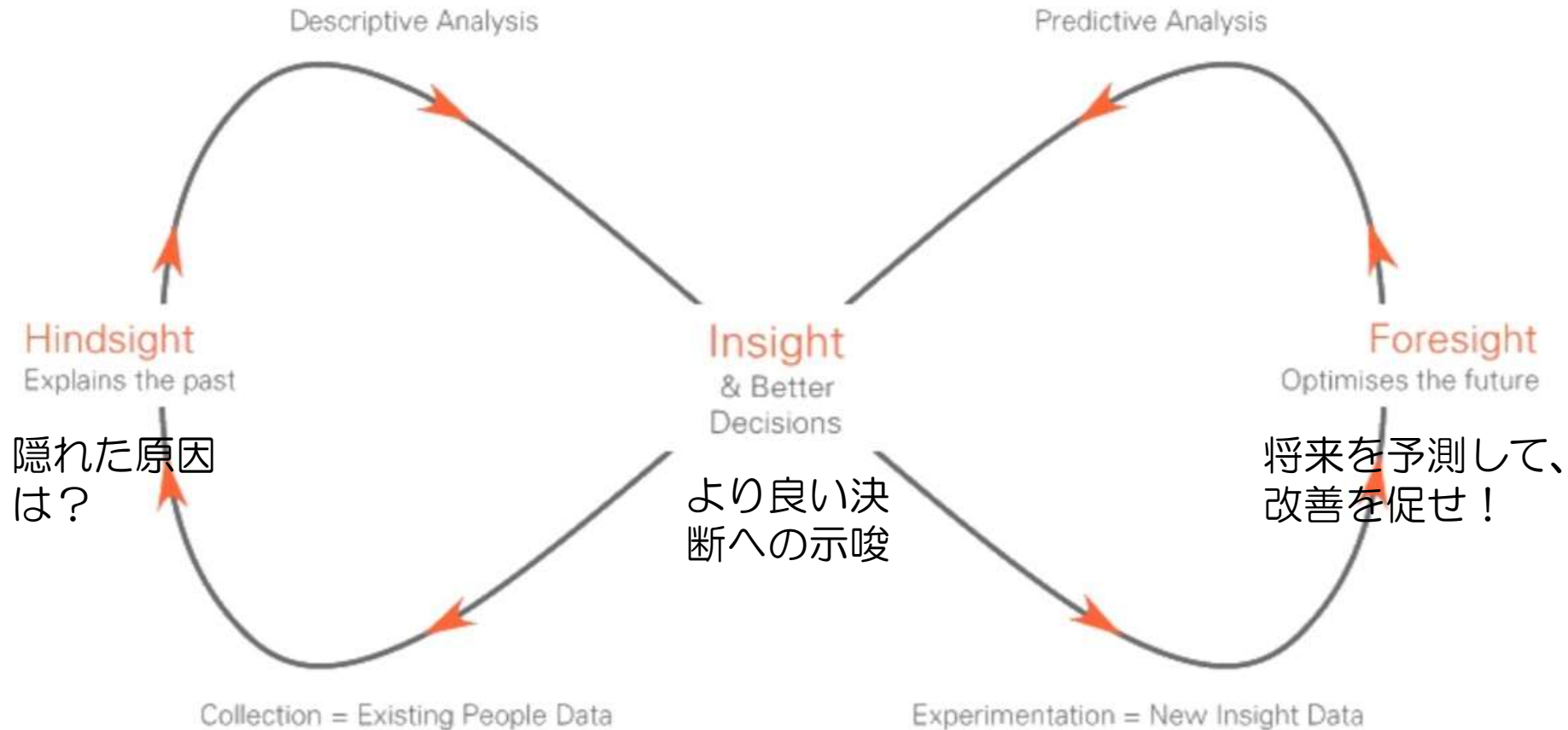
Power of Peopleは、IBMの**Workforce analytics**に関する実践法を解説した本で、**tanfeeth** は、この手法に基づき実践している。IBM ワトソンを活用している模様。
中東地域での普及は、**予想以上に早い**。

tanfeeth	
Native name	تنفيذ
Founded	Dubai, United Arab Emirates (November 2011)
Key people	Maryam Bahlool, CEO and Chairman, Abdulla Qassem
Services	customer management, revenue generation, collections, human resource services, finance and accounting, banking and financial services, learning and development and business transformation
Number of employees	2300
Parent	Emirates NBD
Website	www.tanfeeth.ae

tanfeeth: アラブ首長国連邦、最大の銀行であるEmirates NBDが2011年に設立した支援サービスを主に行う会社。財務・人事・集金・人材開発等の経営支援、また、コールセンターまで行っている。

本店は、ドバイ。
現在、2300名に成長。
データサイエンティストも抱え、**People analytics**の支援事業も行っている

Workforce Analyticsを活用することで、 過去の分析から、将来予想に役立てられる



tanfeethで行っている Workforce analyticsの標準プロセス



People analyticsの進め方

①まず、戦略的質問を設定せよ

1



define
strategic
questions

我が社は、適正な人材を、適正な
価格で雇ってますか？

“Are we hiring the right talent at the
right price?”

どんなイベントをすると、重要
な人材を失いかねないですか？

“Which events can predict attrition for
critical segments?”

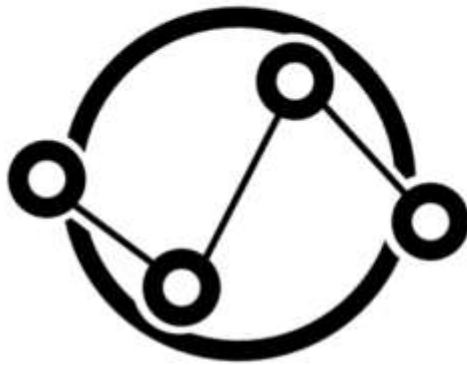
“How do different engagement drivers
impact business performance?”

ビジネス パフォーマンスを高めるには、どんな
エンゲージメント ドライバーが有効ですか？

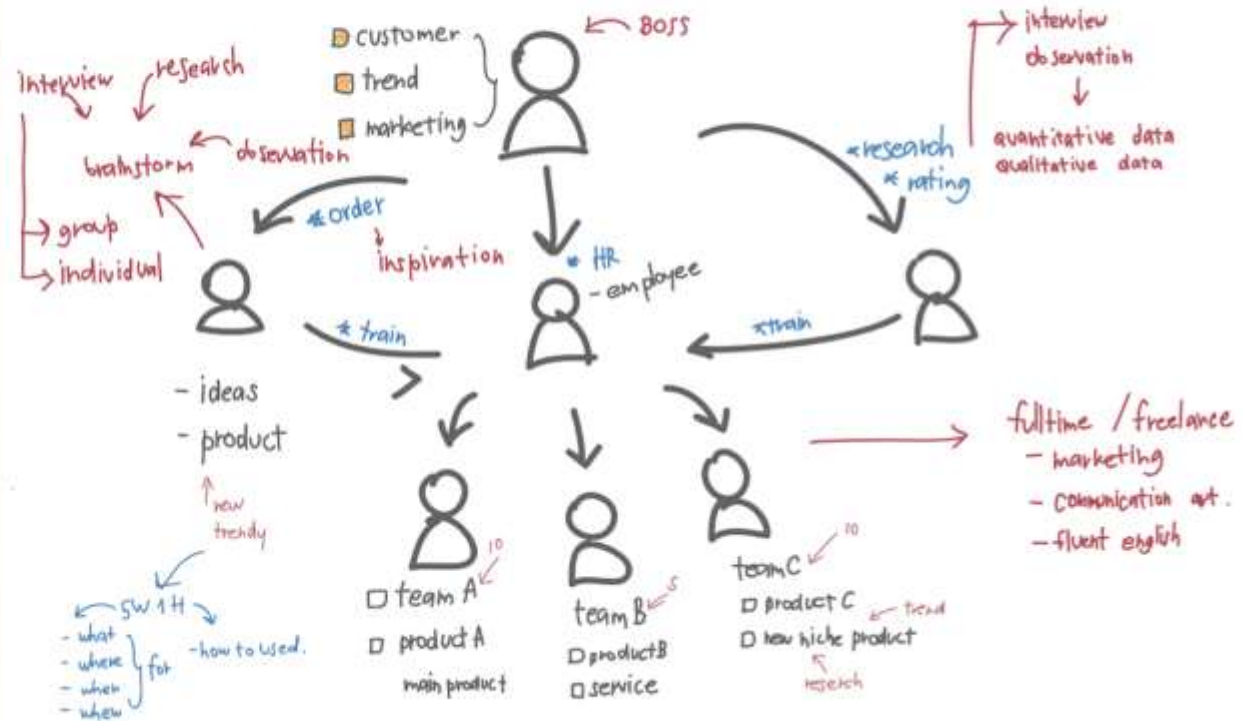
People analyticsの進め方

② データモデルをイメージせよ

2



design
data
model



People analyticsの進め方

③データの定義を明確にせよ！

3



create
data
dictionary

REGRETTABLE TURNOVER:

- 1) Number of leavers with effective date within the reporting period, that have an average performance rating of 3+ over the last two years, OR
- 2) Number of leavers with effective date within the reporting period with tenure of <1 year

Calculation:

$$\frac{\text{Total \# relevant leavers}}{\text{AVG (HC \# end of period, HC \# beginning of period)}}$$

Retrieved on:

1st day of each month for the previous month

People analyticsの進め方

⑦データベース技術とその事例を取り込め

代表的なデータベース
の事例ソフト

 + a b l e a

 TrustSphere

 Qlearsit

iNostix by Deloit



10x siloed + databases

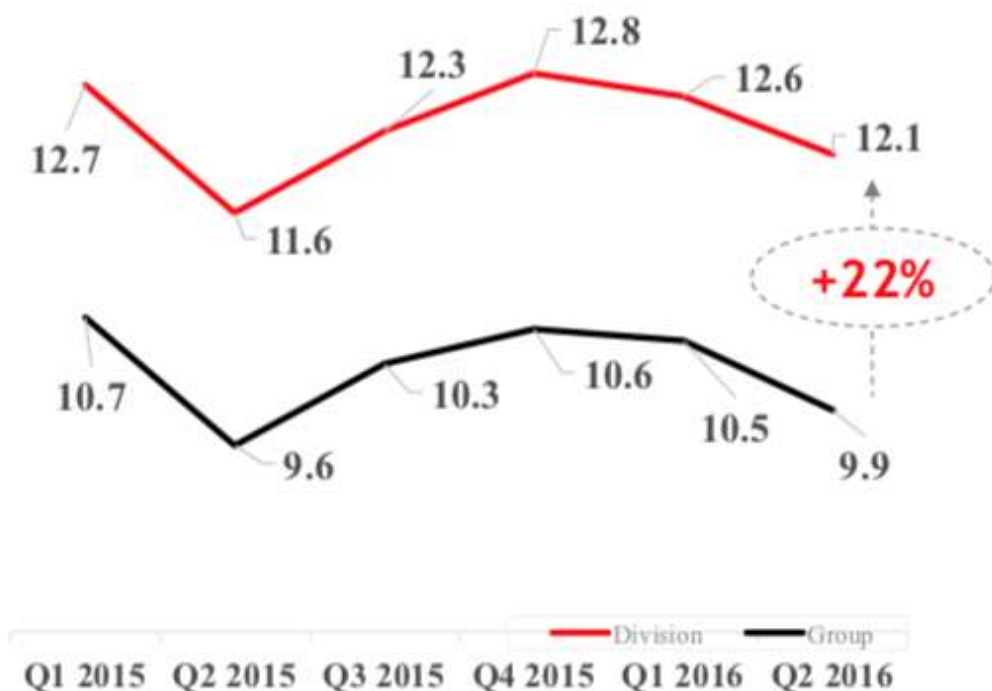


Real-time access to HR insight

欠勤率の悪化によるコスト分析事例

Absence is consistently higher in Division X.

X部門では、なぜ欠勤率がいつも高いのか？



Absence is costly.

\$44.5k
Average Salary.
(basic pay)

220
Working Days.
(Average)



X



X

10,374
Employees
(Excl. Contractors)

2.3 days
Absence p.p.
(Difference from norm)



X



= \$4.8m
(annual opportunity value)

欠勤により、どんな影響を与えているのか？

何が起きているのか？

WHAT

Over 12 months, **Absence Days** (i.e. productive days lost) for a large division are **22% higher** than the company average.

Total absence costs at client were c. \$42m.

顧客にも多大な迷惑をかけ、悪影響が！

改善するとどんな人が喜び、売り上げに影響するのか？

WHO

Data shows **Sales Teams** as being **1.7x more likely** to be absent from work than company average.

Normalising sales team behaviour alone would save c. \$2.3m p.a.

改善することでどれだけの売り上げ増につながるのか？

防水服に**なぜ**否定的なのか？

Natural Language Processing

WHY

Sales Teams consistently **highlighted negative themes** of 'Waterproof', 'Uniform' and 'Rain' on the employee survey.

Client gave people working outside in bad weather **waterproof uniforms**.

見かねた顧客が、防水服を貸与

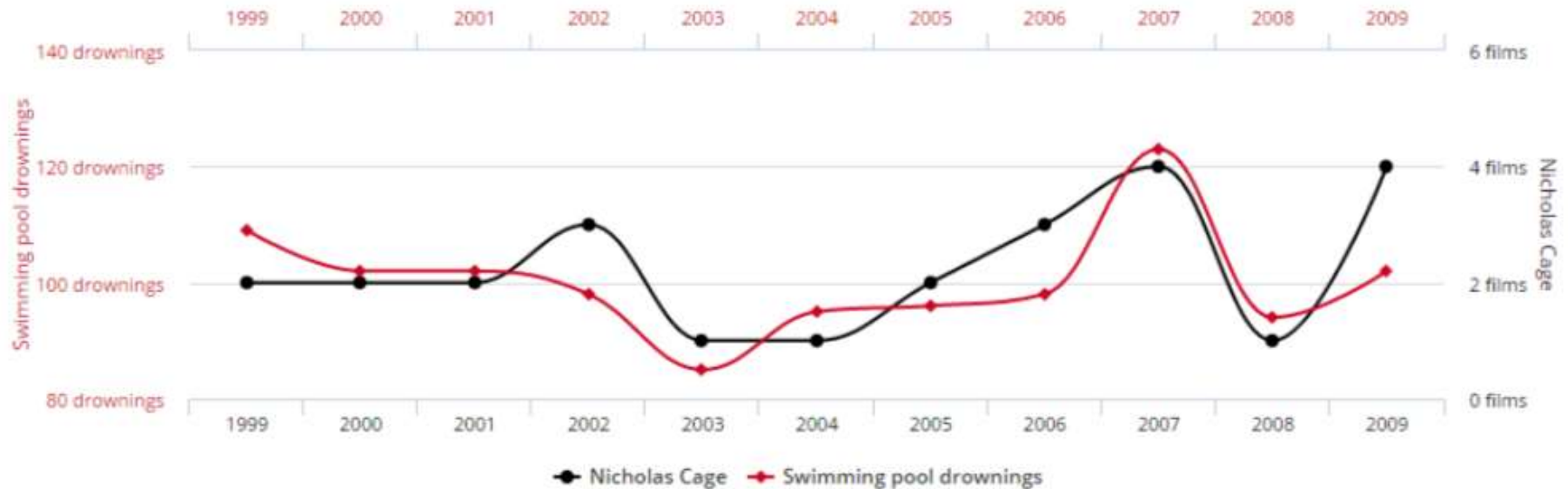
各種の事故の時系列分析事例

なぜ、複数の事故が重なっているのか？

Number of people who drowned by falling into a pool
correlates with

Films Nicolas Cage appeared in

Correlation: 66.6% ($r=0.666004$)



data sources: Centers for Disease Control & Prevention and Internet Movie Database

tylervigen.com

似た傾向だが、互いに関連はないのか？

Correlation \neq Causation

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 12:30 PM - 02:00 PM	Mindfulness for Stress Management and Work-Life Integration	Pandit Dasa , 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 02:00 PM - 03:15 PM	Looking Under the Hood: What's Driving AutoZone's Culture of Health and Wellness?	Dinesh Sheth , Founder & CEO, Green Circle Health Dinesh Sheth , 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 04:00 PM - 05:15 PM	The Future of Work : What CEOs REALLY Want from HR	Michelle M. Smith, CPIM, CRP , 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 02:15 PM - 03:30 PM	The Changing Nature of Work and the Worker: Five Global Trends Impacting HR Strategy	Gary B. Kushner, CBP , President and chief executive officer, Kushner & Company	将来のHR戦略 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 02:15 PM - 03:30 PM	Talent Intelligence : Building the Workforce of the Future	Eric Owski , Head of talent brand and talent insight, LinkedIn	Talent Intelligence 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。
06/19/2018 03:40 PM - 03:58 PM	Reinventing HR Introducing the SHRM organizational HR capability model	Alex Alonso Ph.D. SHRM SP Nick Schacht Chief Global Development Officer, SHRM	このセッションでは、将来のHRを考えるNew Project Excellenceの概要を紹介する。これからのHRは、どうなるのか、何が変わるのか、それには、何をすべきかを考えます。
06/20/2018 10:00 AM - 11:15 AM	The New Dimensions of Work : Are You Prepared?	Christopher Mullen , 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、 Workforce management 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 10:00 AM - 11:15 AM	HR on Purpose!! Five Ways to Own, Lead and Integrate HR Throughout Your Organization	Steve Browne, SHRM-SCP, SHRM Board Member , 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。



2. 貴社には、模範となるべきHRプロがいて、きちん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
- 貴社では、グローバル・ビジネスを推進する模範となる「HRプロ」がいて、きちんと評価され、育っていますか？
- Future of HR, これからのHRで重要な4つのRとは？

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

1 Decide You Want More: Seek the Gold Standard



- Current and relevant **skills & competencies**
- Provides a **universal standard** recognized around the globe
- **Accredited** by the Buros Center for Testing

110,750+
SHRM
Certified
Professionals

昨年5月時点での、
10万名から、
さらに増加

105+
Countries
Represented



Why SHRM Certification?

The **only HR certification** backed by SHRM,
the world's largest HR membership organization



Leadership and
Navigation



Consultation



Ethical Practice



Critical Evaluation



Business Acumen



Global and Cultural
Effectiveness



Relationship Management



Communication

Competency-based
certification that tests your
ability to apply knowledge
on the job

HR関連知識より、むしろ
コンピテンシー重視の、
状況対応判断力を重視する方針が特徴



HRキャリアで重要な一歩となる HRプロ認定、SHRM CP/SCP

Certification's Impact on Your Career

職場でもHRの専門家として
認めてくれるようになる

“ My SHRM-SCP is one more factor if someone is considering my expertise – can I handle the job? Yes– I am SHRM Certified. **I am recognized as an HR expert** without being asked.

“ Certification leads to **confidence and pride** in your profession. SHRM Certified individuals are an **ELITE** group. It proves we are well-rounded HR professionals and able to take on an influential role in the company.

エリートグループの一員として重要な役割を期待されるようになる。

HRプロとしての
自信を得られる

“ My organization is restructuring and my SHRM certification provided me the **confidence to guide leadership** in the direction I think the organization should go. I put learning into action.

“ I recently got a new job and although I had the experience and education required, I think the fact that I earned **SHRM-CP brought it home – it was the icing on the cake.**

身内からの認知や期待が増加し、
応援してくれるようになる。

キャリア達成のための道筋とは？

Career Waypoints



Beginning

Earning a degree
or starting your
first job in an
organization



Professional Development

Stacking learning
and
development
enhances career
prospects



Certification

Certifications
provide an
assurance of
mastery with a
toolkit at your
disposal.



Leader

Learning leads to
leadership and
being that ninja
seeing around all
corners.

HRプロとして、成功するための秘訣とは？

The Secret to Your Success

Building Blocks to Help You
See Your Career Journey

Continuous Learning
Continuous learning is a
lever for success.

2

3

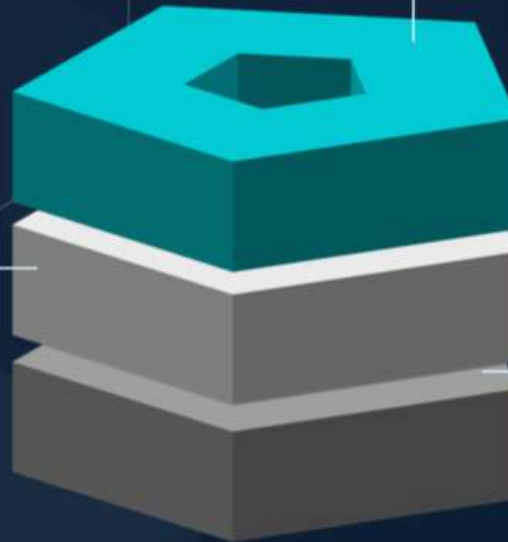
Certification

Certification is the stepping
stone to enhanced
performance and
leadership development.

Membership

Your membership is the
foundation of your career
development.

1



SHRM HRプロ認定では、SHRMの基本方針を理解し、実践できるかを重視して選抜し、職場でリーダーとして活躍する機会を増やし、実践力を高めている

HRプロとしての意識開発、
キャリア開発につながる

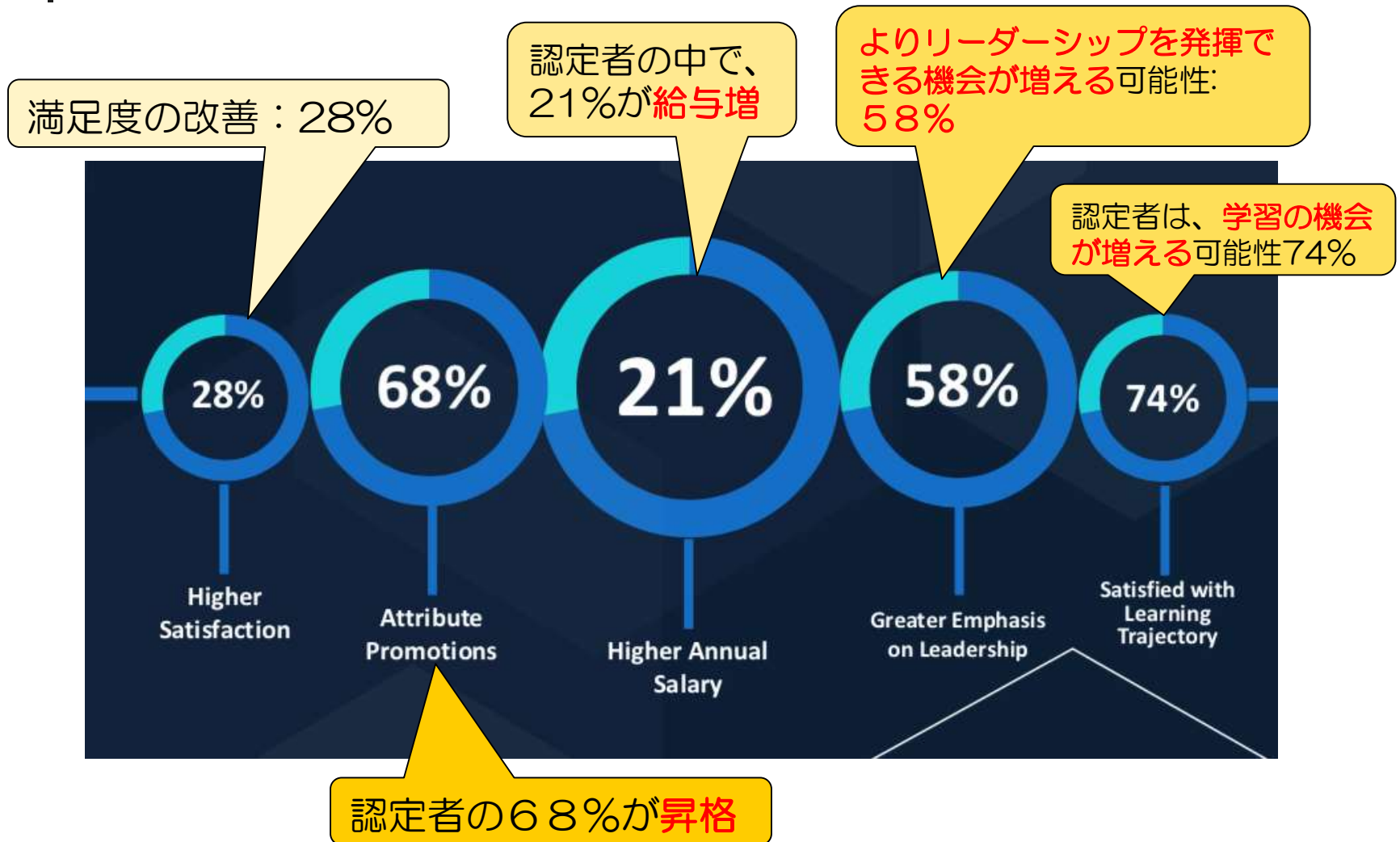
自他共にリーダーとして認知される



SHRM CP/SCP HRプロ認定の学習を開始する

HRプロの認定取得で、周りがHRプロとして
見てくれるようになる

SHRM HRプロ認定の取得で 何が得なのか？



貴社では、グローバル・ビジネスを推進する模範となる「HRプロ」がいて、きちんと評価され、育っていますか？

- 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！
 - 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ますか？
- 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？
- 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、早めに脱却し、多様な人財を活かす雇用の多様化、真のグローバル化が進んでますか？
- 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、ピープル アナリティクス（Workforce 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てますか？

（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。）

Future of HR

これからのHRで重要な4つのRとは？

The 4 Big R's for HR

SHRM 18
ANNUAL CONFERENCE & EXPOSITION
JUNE 17 - 20 • CHICAGO

When properly focused, HR puts an emphasis on these 4 core areas.



Results

人財投資の優先順位を見直し、
良い結果を引き出せ

Delivering results becomes a vital part of making return on workforce investment a priority.

Reimagination

従来の解決策で良かったの
かを見直し、再創造せよ

Rethinking and redesigning solutions for all situations are a hallmark of properly-focused HR.

Reconnaissance

従来のHRの役割を広げて、
組織の中から役立つ情報をもっと引き出せ！

Collecting data and information is a vital part of enhancing HR's role within any organization.

Resourcefulness

Making the most of resources for every situation drive HR's value to the organization.

人材の再発見を進め、組織内でのHRの存在感を高めよ

これからの人事は、よりダイナミックで、多様な
ニーズに応える必要が増え、戦略的仕事が増える

The Future Is Exciting but Dynamic and Complex

SHRM18
ANNUAL CONFERENCE & EXPOSITION
JUNE 17 - 20 • CHICAGO



Multigenerational Workforce

There are currently five generations in the workforce including Baby Boomers and Millennials.

多世代人材
の活用



Pace of Technological Change

Automation, apps, bots, etc. are all affecting HR's role in the employee experience.

AI等の最新
技術の活用



All-Inclusive Talent Market

Population shifts call for a workforce with a large percentage coming from continents like South America and Africa.

多様な人材
の活用



Geopolitical & Economic Shifts

Changing economic trends and political movements are altering the way organizations sustain themselves.

激変する経済
情勢に対処



The Evolution of Work as a Concept

The GiG economy and changing nature of employment contracts are calling for creativity.

多様な働き方
に対応する

これからの人事では、 次の4分野が強く求められるようになる！



Future Perspective: HR Has These Roles

SHRM18
ANNUAL CONFERENCE & EXPOSITION
JUNE 17 - 20 • CHICAGO

Cultivates and modernizes the organization's culture, and connects employee purpose to organizational mission, goals and objectives.

Champions Culture

企業風土を活性化し、社員と企業の目指すものを整合させることが必須に！

Develops leaders and teams, and leverages traditional and non-traditional talent pools; applying new and innovative ways of working, and creates the workforce needed to achieve current and future business goals

Accelerates Performance

リーダー開発し、タレントをプールし、革新的な働き方を提供し、業務に必要な高度な人財を提供する必要性が増す

Maximizes Talent

企業のブランド価値を最大化し、必要な人材を取り込む必要性が増す

Attracts, develops and rewards talent as appropriate to meet organizational goals, and applies technology platforms to optimize talent acquisition and development efforts

Optimizes Intelligence

世の中の変化を感知し、それを分析、将来を予測し、適切な人材を配置する必要性が増す

Recognizes and models evolving trends, and acquires, analyzes and applies data to forecast and address workforce requirements

これからの人事では、特に、次の
3分野での差別化が一層重要になる！

Project Excellence

SHRM18
ANNUAL CONFERENCE & EXPOSITION
JUNE 17 - 20 • CHICAGO

Benchmarking Program

Industry benchmark program comprised of more than 100 key indicators of human capital success

ベンチマーキング
がより重要に

Assessment Suite

Take a deeper dive with a suite of assessment tools to support increased efficiency and operations

アセスメント ツール
の必要性が増す！

Assessor Teams

Leverage a community of excellence assessors certified by SHRM to assist in your journey to excellence

アセッサーの必要性
が、さらに増す！

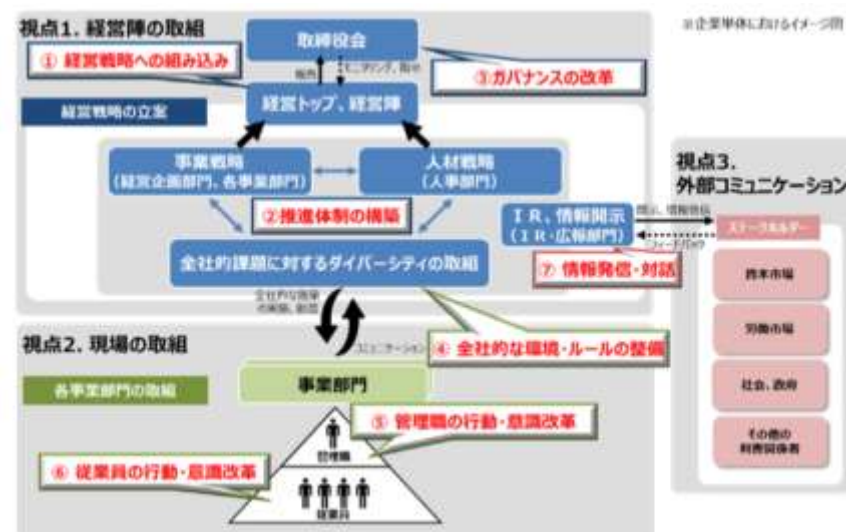


3. 日本の人材マネジメントの現状と これからの人財マネジメントの あるべき姿とは？

- 日本でも進むダイバーシティ2.0
- 社会人基礎力と12の能力要素
- 漸く日本でもキャリア意識が重視される時代に！
- 人生100年時代に求められる人財像
- 従来型の日本の人材マネジメントでの懸念事項
- 日本では、HRプロがいて、きちんと評価されていますか？
- イベント型研修から、中長期的、継続的学習環境の整備が進んでいますか？
- タレント開発として、投資価値があるかを示せ！

日本でも漸く進むダイバーシティ2.0

- 「ダイバーシティ 2.0」とは、「多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指して、全社的かつ継続的に進めていく経営上の取組」である。
- 「ダイバーシティ 2.0」の実践は、現状では、典型的なダイバーシティの取組として、女性従業員への研修や両立支援制度等をはじめとした現場の取組が浸透し始めたところである。しかし、中長期的・継続的に、全社的な取組を実行していくには、経営トップのコミットメント・リーダーシップが不可欠である。加えて、ダイバーシティを経営戦略に組み込むための方針を策定し、その方針を経営陣が主体的に実行できる経営・ガバナンス体制を整備していくべきである[視点1]。その上で、管理職と従業員が職場の取組を主体的に推進していく[視点2]。さらに、企業内部のみならず、外部のステークホルダー(資本市場、労働市場等)に対して、ダイバーシティに関する方針や取組内容を発信し、その評価を受けることにより、継続的な取組に繋げることが期待される[視点3]
- 「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」平成30年6月改訂
- 新ダイバーシティ経営企業100選 平成28年度版 経済産業省編
- 「ダイバーシティ経営読本」経済産業省編



ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン 実践のための7つのアクション

1. 経営戦略への組み込み
2. 推進体制の構築
3. ガバナンスの改革
4. 全社的な環境・ルールの整備
5. 管理職の行動・意識改革
6. 従業員の行動・意識改革
7. 労働市場・資本市場への情報開示と対話

教育課程の改訂で注目を集めるようになった 社会人基礎力と12の能力要素

前に踏み出す力（アクション）

～一歩前に踏み出し、失敗しても粘り強く取り組む力～



主体性

物事に進んで取り組む力

働きかけ力

他人に働きかけ巻き込む力

実行力

目的を設定し確実に行動する力

考え抜く力（シンキング）

～疑問を持ち、考え抜く力～



課題発見力

現状を分析し目的や課題を明らかにする力

計画力

課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力

創造力

新しい価値を生み出す力

チームで働く力（チームワーク）

～多様な人々とともに、目標に向けて協力する力～



発信力

自分の意見をわかりやすく伝える力

傾聴力

相手の意見を丁寧に聴く力

柔軟性

意見の違いや立場の違いを理解する力

状況把握力

自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力

規律性

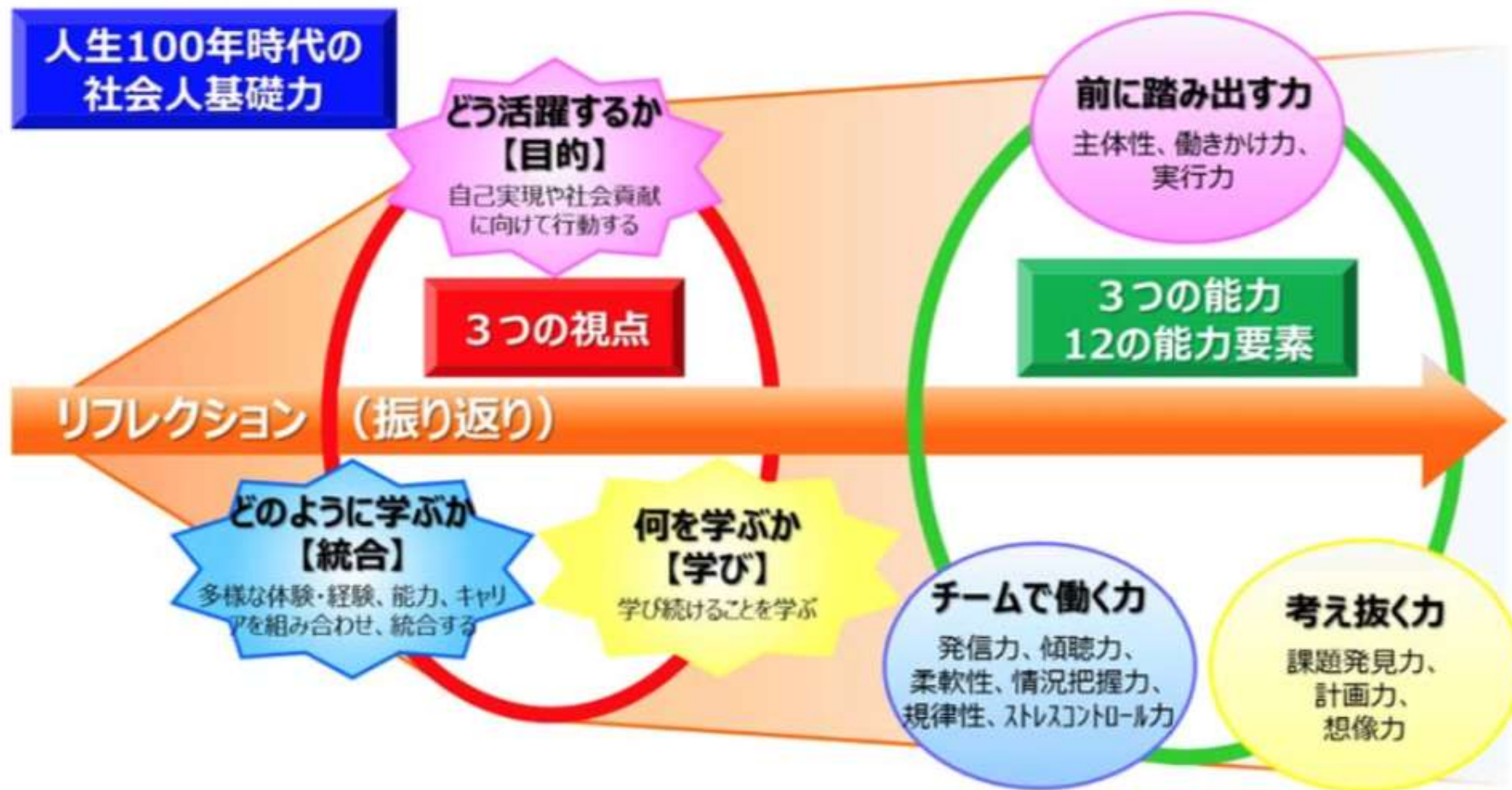
社会のルールや人との約束を守る力

ストレスコントロール力

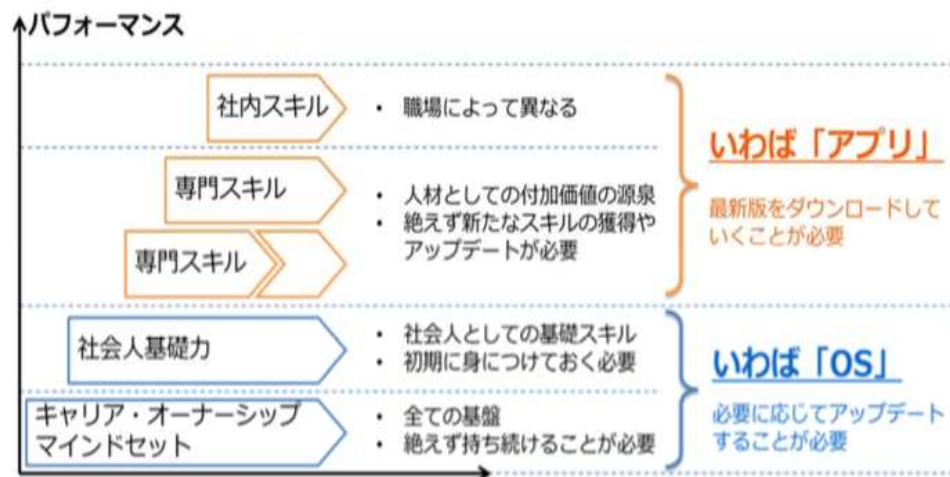
ストレスの発生源に対応する力

（経済産業省「社会人基礎力」2006年）

人生100年時代でも、更に**社会人基礎力** と**12の能力要素**が注目を集めている



漸く、日本でもキャリア意識を重視する時代に！



最近、日本では、人生100年時代には、社会人基礎力と同様に重要な考え方として、キャリア・オーナーシップとマインドセットを説明するようになりました。

従来、キャリア意識が高まると、転職する可能性を懸念する人が多かった。

しかし、欧米諸国では、キャリア意識の重要性を初等教育から、指導しており、日本では、この点の意識改革が遅れていると言えます。

■ キャリア・オーナーシップ

- キャリアは企業からただ与えられるものではなく、自ら作り上げるべきものだとの認識が不可欠。置かれた制約や条件の下で、様々な働き方の中から自らの働き方を選択し、獲得するスキルの種類、発揮する場面等を意識し続けていく必要がある。
- これらは後天的に身に付けることが可能で、「可能な限り組織に隷属することなく」、「志を持ち」、「自らの足で立てる」人材（ビジョンを持って、自分で考え、自分で動く人材）となることが重要。そういった人材の行動特性としては、「主体的ジョブ・デザイン行動」、「ネット・ワーキング行動」、「スキル開発行動」などがある。企業としても、キャリア意識を醸成する機会を充実させていくことが、結果として**企業競争力や人材力を強化し、企業への帰属意識の高揚に繋がる**と考えるようになった。

■ マインドセット/主体性/仕事観

- 変化が激しく、また想定外の変化にも直面しやすい環境の中では、自らの経験やスキルを発揮し、アウトプットを出していく上で、ものの見方や考え方 の枠組みである「マインドセット/主体性/仕事観」が重要になります。
- 第四次産業革命においてAI/ロボット等が普及する中で、ルーティン業務や定型業務は、一層代替されていく可能性が大きくなります。言われたことをやるだけでなく、「考える力」、「見えないものが見える力」、「課題を設定する力」、「詰める力、やり切る力」を養うことが求められるようになっていきます。



人生100年時代に求められる人財像

リーダーシップは、すべての人財に必要なマインドセット

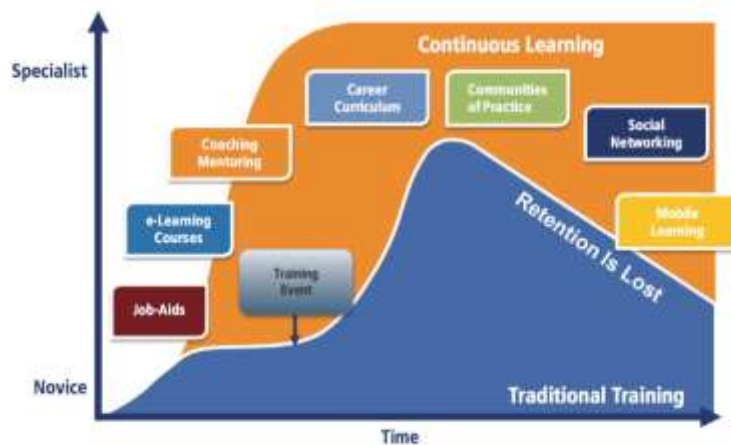
- **リーダーシップ**は、「率先してリスクを取り、新しく何かを始めて、現状を変えようと動くマインドセット」として、**組織を率いる能力・マインドセット**と言われることが多いですが、組織のトップやチームリーダーだけに固有の(肩書や立場に付随する)能力ではなく、**すべての人材が、それぞれの役割に応じて発揮するべきものです。**
 - **自律**：第四次産業革命やグローバル化等をはじめとした大きく変化する社会の中では、このように「**自ら動くこと**」が重要になります。
 - **70:20:10の原則**：リーダーシップを育成するために効果的な組み合わせは、(1)自分の仕事そのものを通じての(自分が直接にリーダーシップを発揮する)「**経験**」による学びが**7割**、(2)経験には限界があることもあり、上位のリーダーからのよる気づきが**2割**、(3)振り返りや学び、気づきの場としての「**研修**」が**1割**だとされている。
1. 社内外での体験総量をあげる
 - ① 多様な体験・ストレッチな経験
 - ② 兼業・副業・出向などによる経験・キャリアの複層化
 - ③ リカレント教育による必要な能力の獲得
リカレントとは、学びと働きの一体化(座学と実践経験、現場と教育機関との組み合わせ)
 - ④ 地域貢献活動、ボランティア活動、各種のチャレンジプロジェクト等
 2. 社内外での学ぶ環境を整備する
 - ① キャリア意識の醸成とキャリア開発支援の充実
 - ② 企業の成長と個人の成長の方向性のすり合わせ
 - ③ 自らを振り返る機会の充実化
 - ④ 学ぶことへの周囲の理解の獲得
 3. リカレント教育の担い手を充実化
 - ① 様々な教育機関での学びの場の提供
 - ② 産業横断的・産業・企業全体での取り組み
 - ③ 実務家教員の充実とコーチングスキルの強化
 4. キャリア支援態勢の充実
 - ① 多様なキャリア達成の機会の創出
 - ② スキル・成果に基づき処遇を考える
 - ③ 転職・再就職の支援
 - ④ ベンチャー創出支援

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での重大な懸念事項

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、 本社のボードメンバーは日本人だけ 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、 人財及び技術者の流出 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、 定期的に問題点を中心に話し合いの機会を持っている 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、 迅速な対応がとれない 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、 会議する意味がない 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 あるべき姿や価値観 、更には、 次世代人財を育てる方針や意欲 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、 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 ことを理解してない
人材開発 の現状、 日頃からのフィードバック事項 、 人事考課の結果等を、他のマネジャー/経営幹部に知られたくない	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 パフォーマンス・マネジメント や タレント・マネジメント が進められない
タレント・プール により、核となる人財を 他の部署に取られる のではないかと懸念	幹部役員でも、 他部署に貴重な人財を取られる のではないかと懸念が強い
タレント・マネジメントソフト導入経費 、 既存の情報システム との運用上の懸念	クラウド型のTMソフトの普及 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！

短期的、イベント的人材育成から脱却し、 中長期的、継続的学習環境作りが進んでいますか？

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の意識がある人財**が存在し、**ビジネスに貢献**していますか？
- イベント的に、時代の流行にあったスキルを導入するのではなく、**組織の目標に役立つスキルを中心に、タレント開発を進め、それがどれだけ組織の目標達成に貢献しているかを把握し、改善努力をしていますか？**
- 人材開発では、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ますか？
- 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」され、現場での改善努力が進んでますか？**
- これらの二ーズに対処するため、各種の人事施策の進捗度を示す**HRメトリクス**と、**People analytics**の概念を取り入れ、さらには、**タレント開発報告指針TDRPの導入**を導入する準備が進んでいますか？

今年も例年同様、人材マネジメントのグローバル化とソリューション型タレント開発が喫緊の課題だ！

分野	主な課題	主な対策
採用（条件）	新卒一括採用から脱却し、能力ある人財をいつでも採用可能に！	年齢・性別による雇用差別を失くし、必要に応じて、いつでも採用する体系の確立
採用（ルート）	優秀なグローバル人財が応募しやすい体系に移行、企業ブランディングの改善	グローバル人財用の接触ルートの確立と応募受付時期の調整 工場見学、SNS/マスコミ/地域一体の活動強化
採用（技術）	採用データベース等、必要な情報をリアルタイムで表示可能な最新技術の採用	Linked IN等の個人データの活用、過去の採用活動の体系をリアルタイムで表示し、もれのない効果的な採用プロセスを実践。
人事制度改革 （人事考課改革）	不満の多い年一回の人事考課から脱却して、職場のエンゲージメント&モチベーションを改善する人材育成中心のパフォーマンス・マネジメントへの転換	競争アセスメントモデルによる個人評価から、育成・チームへの貢献を重視した評価体系への転換、日頃からのコーチング&フィードバック強化の体系への転換 マネジャーの意識改革を目指すパフォーマンスマネジメント研修の実施
キャリア評価制度の確立	キャリア評価システム、キャリアパス事例の提示、キャリアデータ・ベースの確立	タレント・マネジメントをスムーズに導入するための基本条件であり、人財育成プログラムの制度化。
働き方改革 （勤務体系の共通化）	ネットワーク型勤務体系への転換により、雇用形態の根本的近代化	ネットワーク型オフィスを確立、時間管理から、仕事管理への転換。全社的な勤務、給与、評価体系の標準化で異動の簡素化
戦略的 タレント開発 と ピープル・ アナリティクス	タレント・マネジメントの導入で、将来志向の戦略的人財施策を進めてますか？	ライン・マネジャーの意識改革を進めるため、パフォーマンス・マネジメント、タレント・マネジメント研修を実施
	中途採用者、新規ビジネス挑戦者にも、学びと挑戦の機会や支援サービスの提供	少人数でも引受可能な外部の教育システムの活用 （外部の最新型のグローバル人財マネジメントコースの活用）
	組織全体のタレント開発状況を逐次把握し、職場での改善意識を高めてますか！	業界標準のタレント開発報告指針TDRPの導入 （TDRP導入支援サービス）
	ピープル・アナリティクス/人財予測分析の導入で、将来のビジネスに対応した事前対策を推進してますか！	社内のデータ・サイエンティストを養成し、従業員の職場環境、満足度、やる気を随時、モニタリング（グーグルの事例）

(株)スマートビジョンが提供する 職場での実践を支援する各種サービス

項目	主なサービス内容	目的とその成果
各種の人材マネジメントに関する 最新情報の提供	サイトでのキーワード解説 5種のメルマガ発行 研究会開催案内の定期的発行 研究会資料をサイト無料掲載 発行済みメルマガをサイトで掲載	グーグル検索で情報入手される方のために、人材マネジメントに関する最新情報を提供。 その結果、特別のSEO費用をかけずに、 10の人材マネジメント関連キーワードでトップ表示 される様になった
JSHRM自主運営研究会 戦略的人材マネジメント研究会	設立2005年。10年の活動実績。 戦略的人材マネジメントに関する事例紹介と意見交換の場 を提供 国際大会での最新トピックスを紹介	かつてはATD、現在はSHRM国際会議の事前勉強会、視察報告会を開催、特に、タレント・マネジメント、パフォーマンスマネジメント等の 戦略的人材マネジメントの事例紹介事例が豊富
JSHRM自主運営研究会 SHRMコンピテンシー研究会	2015年に10月に発足。最新の SHRMコンピテンシー を通し、実践できる人材を養成、市場変化局面で、適切な判断力・行動力の向上に貢献する	日本企業でのHRプロ養成の羅針盤になる HRプロの養成を通して、 社内の意識改革に貢献 する。 日本初、SHRM SCP HRプロ認定者養成のための サークル
少人数向け、 最新のスキルとノウハウの提供	ワークショップを通して、 ANSI版パフォーマンス・マネジメント、タレントマネジメント、研修効果測定、タレント開発報告指針TDRP の普及	すぐに必要なスキル・ノウハウを短期習得し、職場での実践を支援するワークショップ。主に、 人材開発マネジャー、中途採用者、自己啓発用 として、14年間継続実施。
ソリューション型研修と効果測定支援サービス	職場でよくある課題をテーマに、 ソリューション型の各種研修 を行い、プログラム効果測定支援サービスの実施	各種メンター／マネジャー研修 。頻繁する 人事考課制度への不満解消 、タレント・マネジメント導入時の 各種の意識改革研修 の実施、 ITSS導入支援研修 他
アジア諸国でのパフォーマンス・マネジメントとタレントマネジメント導入支援	アジアでのワークショップ の実施（英語版スライド）。国際法人アジア生産性機構APOの タレント・マネジメント担当チーフエキスパート としての支援活動	アジア地域でのコーチング&メンタリング研修実施。 2012年9月、バンコクで開催された、中小企業向けタレント・マネジメント導入支援セミナー（4日間）の企画・実施



参考スライド

- HRCIとは？
- WFPMAとは？



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58回 戦略的人材マネジメント研究会
日程：2018年 11月17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 e-learning library 報告会
 - Leadership succession planning for Asian businesses by **BTI Consultant, Malaysia**
 - **Organizational Transformation** Through the Implementation of a Corporate Leadership Development Program: A Case Study of **CCU in Chile**
 - HR Challenges in a Diverse Southeast Asia: Perspectives from **Singapore**
 - How **Sodexo** repurposed stories for years of employer branding contents by **Sodexo USA**
 - **Strategic Storytelling**: Engaging New Talents in a Global Workplace by **Sodexo Latin America**
 - A **10-Step Employee Engagement Roadmap** to Building an Engaged and Productive Workforce by the **Employee Engagement Group**（エンゲージメントの権威）
 - Talent management 2018 conference からの注目セッション



- 役割分担：
 - 世話人：石川 洋、JSHRM 執行役員
 - 講師：SCP & PwC HR Director 馬場 竜介氏
 - 一般会員：約10名前後
- 開催頻度：1ヶ月毎に開催
- 今後の予定：
 - 2018年10月24日（水）：第33回SHRMコンピテンシー研究会
 - テーマ：Technical Cluster(HR Expertise)- People Domain1 (Structure of the HR function)
 - 2018年11月28日（水）：第34回SHRMコンピテンシー研究会
 - テーマ：Technical Cluster(HR Expertise)- People Domain2
(Organizational Effectiveness and Development)
 - 時間：2018年からは、19:00-21:30
 - 会場：新宿住友ビル11F 株式会社システムサポート 総務人事部 田村氏
- 研究会サイト：<http://shrmcompetency.jpfrontline.com>