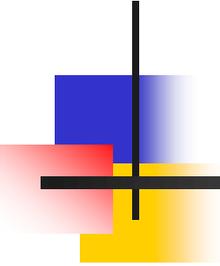


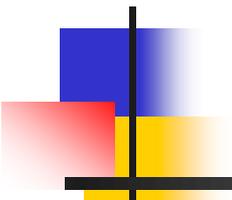
第61回  
日本人材マネジメント協会 JSHRM  
戦略的人材マネジメント研究会

グローバル人財マネジメントのゆくえと  
SHRM e-learning Library 視聴報告会  
2019年11月16日（土）



---

日本人材マネジメント協会 執行役員  
戦略的人材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



# 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

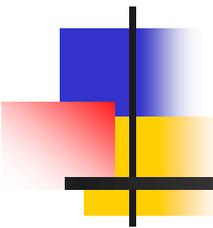
- SHRM Certification認定者、HRCI認定者の更新用として必要なもの
- まだ、SHRMコンファレンスに参加していない潜在顧客へのサービスにもなる

## 2. SHRM e-learning Libraryの収録範囲

- 現在SHRM2019 annual conferenceまで、700 sessionsを収録している
- 主にSHRM2017 -2019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。

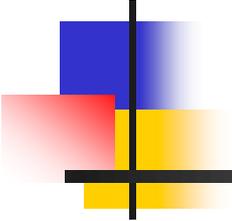


# 欧米企業における人材マネジメント体験から、 多くの知見、職場の意識改革を引き出そう！ Part1

2019年9月30日の戦略的人材マネジメント研究会では？

## 1. SHRM2019コンファレンス ラスベガス大会 注目された10テーマ

- **HR4.0** HR as the Architect of Exponential Organizations, SHRM2019  
(職場全体で顧客支援するザッポニアン、飛躍的成長を成し遂げるHR4.0の基本理念とは？)
- How **talent management** changes when you go **from local to global**, SHRM2019  
(建築業界のザッポニアン、優秀なグローバル人財を如何に獲得したのか？)
- **Effective Talent Management Strategies** in Southeast Asia, SHRM2019  
(東南アジアでの優秀人財の獲得に役立ったタレント マネジメント)
- Why a **comprehensive Well-being strategy** is a Business imperative, SHRM2019  
(職場でのしあわせ感が増すと、パフォーマンスや生産性、離職率・定着率が飛躍的に改善する)
- 2019 **Global Talent Trends**, **LinkedIn** 2019  
(職場を変革する4つのトレンド：ソフトスキル、職場の柔軟性、反ハラスメント運動、給与の透明性)
- **Result-Based KPI's** Demonstrating impact for Bottom Line Results, SHRM2019  
(結果ベースの人財指標を重視すると、現場の成功を引き出すことができる)
- The **Rise of Analytics in HR**, **LinkedIn** 2019 (調査報告書の概要)  
(北米12業界で22%の企業が人財分析にアナリティクスを導入し、今後さらに増える傾向！)
- Shyft, **how to create an HR analytics strategy**, SHRM2019 conference  
(民営化されたオーストラリアの市中銀行が、**People analytics**で、大変革を引き出した！)



# 欧米企業における人材マネジメント体験から、 多くの知見、職場の意識改革を引き出そう！ Part2

2019年11月16日の戦略的人材マネジメント研究会では？

1. ATD2019コンファレンスとSHRM2019 コンファレンスの比較
2. SHRM2019 コンファレンス 注目のセッション (追加版)
  - **Virtual Reality 2019**: Bonding Your Virtual Workforce to Your Organization, SHRM2019  
(仮想の職場を貴社にて、実現するには？)
  - The **Future of HR Technology**: How It Will Impact You and Your Organization, SHRM2019  
(HRテックの将来、あなたの会社にどんな影響を与えるのか？)
  - Cultural Transformation at **Microsoft**, SHRM2019  
(マネジャー・リーダーの意識改革が進むマイクロソフト)
  - Competing in an **Era of choice**, SHRM 2019  
(多様な選択肢の時代、**従業員経験の機会**提供で、定着を目指す人事施策)
  - **Delivering Happiness**, SHRM2019  
(職場に、しあわせを届けるには？)
  - **Moving Beyond Unconscious Bias in the Workplace**, SHRM2019  
(職場での無意識な思い込みを防ぐには？)
  - **Metrics** that matter & making metrics matter, SHRM2019  
(変革の起爆剤となる人財指標の活用で、現場に気づきを与えて、明るい将来を導く！)
  - Harnessing **Data & Analytics** to impact Talent Management strategies, SHRM TM2019  
(タレント マネジメント戦略の効果を高める**データ分析戦略**とは？)

# 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31回参加（年次総会30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30万	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	2010-2019 SHRM年次総会10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)	10
タレント開発協会 (ATD、 旧称ASTD) 会員約4万	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、RO I及び効果測定、タレント・ マネジメントに力を入れている。	2002 *HPI認定プログラム修了 2002 ROIコンファレンス参加(日本初) 2004 *ROI 認定プログラム修了(日本初) 2006 *組織改革認定プログラム修了 2007 *Career planning & Talent management認定プログラム修了(日本初) 2003-2011 9年連続 年次総会参加	10
HR SUMMIT シンガポール	SHRMのアジア版 人材マネジメント一般	5月に2日間シンガポールで開 催。参加者4000名	2012 5月参加	1
国際パフォーマンス改善協 会 (ISPI) 会員約1万	Performanceに関連す る全般	パフォーマンス改善HPIに、特 に力点を置いている	2003/2004/2005 3年連続参加/発表2004 **HPT 認定2プログラム修了(日本初) 2005 *人材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

# SHRM2019/ATD2019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	165カ国、 <b>約30.2万人</b> (2019)	120ヶ国、 <b>約4万人</b> (2019)
大会参加者	約 <b>18,000名</b> (2019年次総会、展示員抜き)	約13,500名(2019年次総会)
海外参加者 (2019年次総会)	カナダ(258)、 <b>韓国(195)</b> 、ナイジェリア(79)、ジャマイカ(67)、中国(66)、インド(51)、 <b>日本(50)</b> 、 (2019年実績)	<b>韓国(369)</b> 、カナダ(337)、 <b>日本(227)</b> 、中国(163)、 <b>ブラジル(118)</b> 、(2019実績)
2019実施 時期/場所	2019年6月23-26日(3.5日間) ラスベガス	2019年5月19-22日(4日間) ワシントンD.C.
主な対象者	<b>HRM</b> プロフェッショナル (主に人事・総務、国際人事のプロ)	<b>L&amp;D/WLP</b> 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286(205)(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	\$2,370(一般)、\$1,950(会員) 国際代表団用特別割引 <b>\$1,355程度</b> (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 <b>\$1,325(会員)</b> (ランチ2回、スナック2回、レセプション1回の料 金込み)
2019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 <b>200</b> セッションの <b>オーディオ&amp;スライド</b> が 約 <b>\$199</b> で1年間視聴可能に！ (会期終了後、 <b>2ヶ月後</b> から、eLearningとして、視聴可能、 既に、600(2013-2018版)以上のセッションがe- learning化され、 <b>誰でも視聴可能</b> )、2019年で、1000 セッションを超える予定。	配布資料ダウンロードは、 <b>無料</b> で可能に！ コンカレントセッションの125セッションのオーディオを <b>無料</b> で視聴可能に。

# SHRM/ATDセッション比較

SHRM2019が提供する6トラック  
全286セッション中、内Concurrent  
sessionは、205と言う

1. **Workplace Strategy**(28)
2. **Business Acumen & Metrics**(11)
3. **Compliance**(37)
4. **Global HR** (22)
5. **Leadership**(15)
6. **Communication**(16)
7. **Talent**(46)
8. **Technology**(7)
9. **Compensation & Benefits** (25)

SHRM3.5日、ATD4日間なので、  
直接の比較は、できないが・・・

ATD2019 Education sessions  
公式には、300(208)と発表

- Career Development(17)
- Global Perspective(12)
- Talent management(31)
- **Instructional Design**(38)
- Leadership Development(48)
- Learning Technologies(37)
- **Learning Measurement and Analytics**(18)
- Management(12)
- Managing the learning function(15)
- Training Delivery(30)
- Healthcare(9)
- **Science of Learning**(31)
- Government(8)
- **Sales Enablement**(12)
- Higher Education(4)

267

# SHRMコンファレンスでの分類項目事例

## SHRMが提供する9トラック

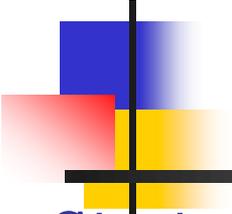
1. **Workplace Strategy**(28)
2. **Business Acumen & Metrics**(11)
3. **Compliance**(37)
4. **Global HR** (22)
5. **Leadership**(15)
6. **Communication**(16)
7. **Talent**(46)
8. **Technology**(7)
9. **Compensation & Benefits** (25)

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

## SHRMコンピテンシーでの8項目

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

日本の人事総務の方にもわかりやすい分類項目として、つぎに紹介する17分類項目にて、再分類しましたので、参考にしてください。



# 人事総務必携17項目による分類

1. **Strategic Business Partners/Strategic Business Leader**
2. **Generation** and **retention** issues
3. **New Performance management**, **Performance review**, **Feedback**
4. **Engagement**, **Motivation**, **Recognition**
5. **Talent management**, Talent acquisition, **Branding**
6. **Total rewards**, **Compensation**, **Benefit**, **Incentive**
7. **Innovation**, **Technology**, **Creation**
8. **Culture**, **Change**, **Resilience**
9. **Leadership**, **Communication**, **Influence**
10. **L&D**, **Career development**, **Employee experience**
11. **Workplace strategy**, Small business, **Trust**
12. **Ethical practice**, **Relational management**
13. **Harassment**, **Moral**, **Violence**
14. **Global HR**, Global mindset, Global M&A
15. **Diversity and inclusion**, Gender issue
16. **Business acumen**, **HR Metrics** and **People Analytics**
17. **Future of HR**, **new HR trends**

# SHRM2019、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
06/24/2019 03:00 PM - 04:00 PM	<b>How to Ensure the Success of Your Variable Pay Program</b>	<u>John A. Rubino, CCP, CBP, GRP, WLCP</u> , President, Rubino Consulting Services	8段階の変動給与システムの効用を紹介します。特に、10分野では効果を発揮します。
06/24/2019 01:30 PM - 02:30 PM	<b>What Next?: Communicating Complex HR Subjects to Employees with Short Attention Spans</b>	<u>Karl James Ahlrichs</u> , Senior consultant, Gregory and Appel	SHRM等の最新の調査結果を踏まえ、現在の報酬やベネフィット戦略は、どうあるべきなのかを考えるセッションです。特に、ミレニアルやZ世代では、従来と相当異なる考え方をしており、現在の社員の動向を踏まえて、検討すべき時期にあります。
06/24/2019 03:00 PM - 04:00 PM	<b>Virtual Reality 2019: Bonding Your Virtual Workforce to Your Organization</b>	<u>James Bernstein</u> , Partner and national solution leader, Mercer Marketplace 365+	副業や色々な体験機会を作ることで、エンゲージメントを高める手法。 <b>トータル リワード</b> の中に、このような体験の機会を含めると、効果が高いされる。職場分析、AIの可能性についても議論します。
06/24/2019 03:00 PM - 04:00 PM	<b>A Journey Through the Future of Health Care: First Stop-HR and Analytics</b>	<u>Sheryl Simmons</u> , Chief human resources officer, Maestro Health	従来、従業員の健康を無視する傾向があるが、結局コスト削減の機会を逃すことになりかねない。不健康な従業員は、健康的な従業員と比べ、健康関連費用がよりかかることとなります。今後は、データ分析をすることで、コスト削減が可能に。
06/24/2019 04:15 PM - 05:15 PM	<b>Translating HR to Net Profit: Showing the C-Suite the Real Bottom-Line Impact of HR at Your Firm</b>	<u>David Lewis</u> , Founder, president and CEO, Operations Inc.	ビジネスケースにて、 <b>HR関連の費用対効果ROIを活用</b> して、HRがいかに役立っているかを示す手法を紹介します。ベネフィット経費、採用関連経費、人財開発経費、離職率、技術関連経費が含まれます。
06/24/2019 04:15 PM - 05:15 PM	<b>Benefits in the Workplace: An Update, and Competitive Practices for Impact in 2019</b>	<u>Liz Supinski</u> , Director, Research Projects, <b>SHRM</b>	SHRMでは、ベネフィットの戦略的活用に関する動向調査を実施しています。この活用により、現在のタレント マネジメントの効果を高め、従業員の生活を豊かにすることが可能になります。
06/25/2019 02:00 PM - 03:00 PM	<b>The Tech Effect: Creating "Smart Shoppers" Through Your Benefits Enrollment Platform</b>	<u>Tricia Collins-Schmidt</u> , Senior director, Health & Benefits, <b>Willis Towers Watson</b>	ベネフィットの選択でも、オンライン ショッピング同様に、選択可能にできるようにするべきだとするセッション。
06/25/2019 03:30 PM - 04:30 PM	<b>Benefits Policy Crystal Ball: A Conversation with Washington Insiders</b>	<u>Tracy Watts</u> , Senior partner, <b>Mercer</b> <u>Chatrane Birbal</u> , Senior advisor, Government Relations, <b>SHRM</b>	連邦政府でのベネフィット関連の見方を紹介するセッション。2018 中間選挙の結果、どう変わったのか? Time-off benefits関連最新情報。企業の厚生福利計画への期待度 他。
06/26/2019 10:00 AM - 11:00 AM	<b>Strategic and Nontraditional Steps to Bend Your Company's Health Care Curve</b>	<u>Wade Larson</u> , Chief human resources officer, Wagstaff, Inc.	本セッションでは、健康関連コストを下げても、ベネフィットを維持あるいは、改善するには、どうすべきかを考えます。

# 新世代対応の効率的、効果的人事システムの導入で、業績改善を実現しよう！

## CREATING BETTER WORKPLACES

若い世代の職場対応するために、若い世代に相應しいキャリアパスや福利厚生システムに改善することで、従業員満足を高め、業績改善につなげる手法！

### Virtual Reality 2019: Bonding Your Virtual Workforce to Your Organization

June 24, 2019

James Bernstein, Mercer Health Solution Leader  
Brian Smith, Mercer Career Solution Leader

#SHRM19  
ANNUAL CONFERENCE & EXPOSITION



# 技術の発展は、人の仕事を奪うのではなく、 過去できなかった多くの可能性を提供します!

技術の急速な発展により、人間に近い能力を身につけ、過去や現在の人間を超越した存在になります。これをどう使いこなせるかも、我々の考え方や、対応次第だといえます。

A year of action, not anticipation living past the inflection point

WHAT WE KNOW

WHERE WE ARE AT

WHERE WE ARE GOING

## TECHNOLOGY

- Cloud Technology
- 3D Printing & Advanced Manufacturing
- The Internet of Things

- Automation, Robotics
- AI & Machine Learning
- Wearables

- Blockchain
- Virtual Assistants

## BIG DATA MANAGEMENT



- Rise of the Free Agent
- Longevity

Predictive Analytics

## INTERACTIVE DATA LAYER



- Pay Equity
- Vocality of the Female voice
- Rise of the Individual
- Personas

## AUGMENTED HUMANITY

- AI Board Directors
- AI adaptive systems that anticipate needs

## HUMAN

一段上の人間性が求められます!

双方向データ交換

予測分析

破壊的技術の到来

ビックデータの氾濫

永続性

互いに気づく

組織化する

Building awareness

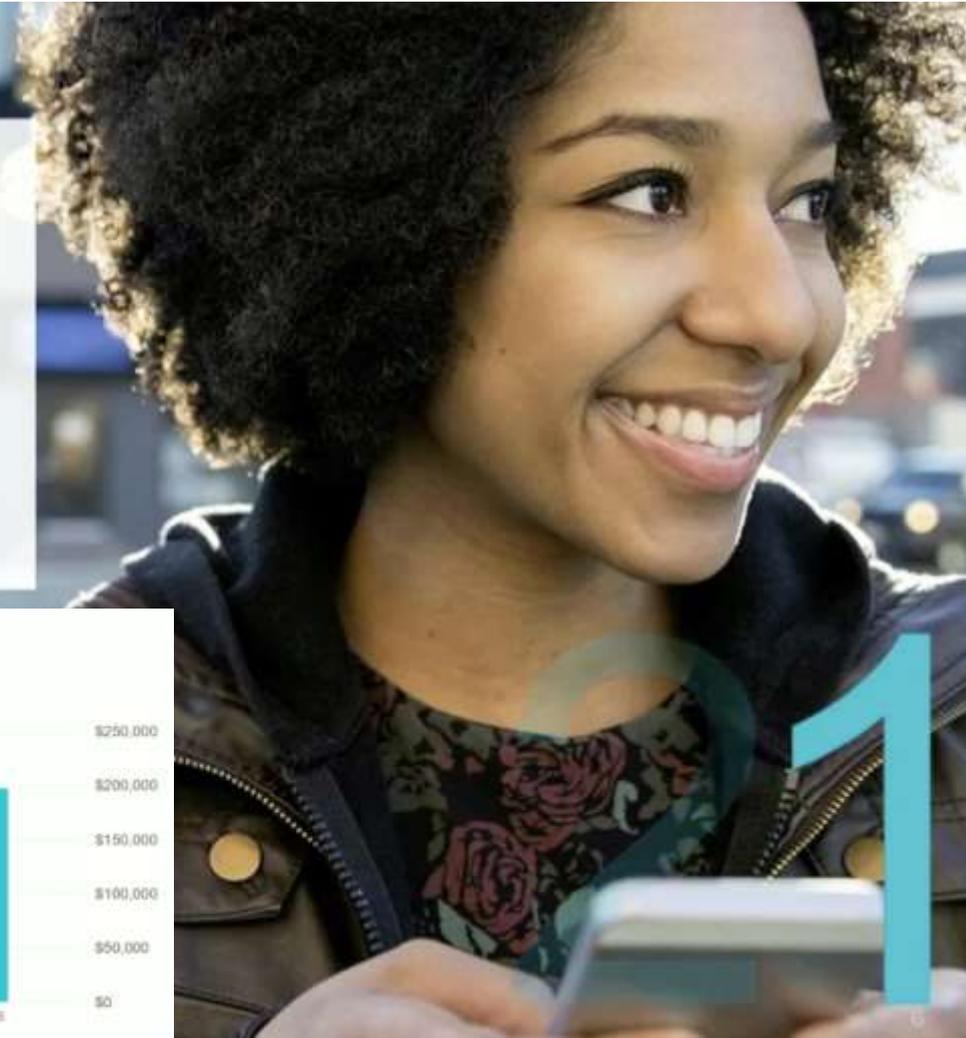
Getting organized

Starting to accelerate



# デジタル ネイティブな新しい世代の登場により、より高い次元の仕事が可能になります！

## MILLENNIALS AND GEN Z...



## Moving the needle beyond compensation

Voluntary Turnover and Total Target Cash: Software/SaaS Market Versus XYZ Co. Mid Career Professional, Software, Silicon Valley



# インターネットを使った定額/低額、即配による社会の資産の有効活用こそが、新市場を掘り起こす起爆剤に！

インターネットを利用したアマゾン、Uber、AirB&B、Spotify等の急成長は、その典型的な成功事例で、店舗販売を主流としていたターゲットも、子供受けする商品をインターネット販売することで好評を博した。

## A typical day as a consumer



# ライドシェア業界は、急成長

その中でも、Uberを中心にしたライドシェア（日本の白タクに近い）は、米国だけでなく、すでに中国、インドネシア等でも大流行で、急成長！

## Impact to transportation industry



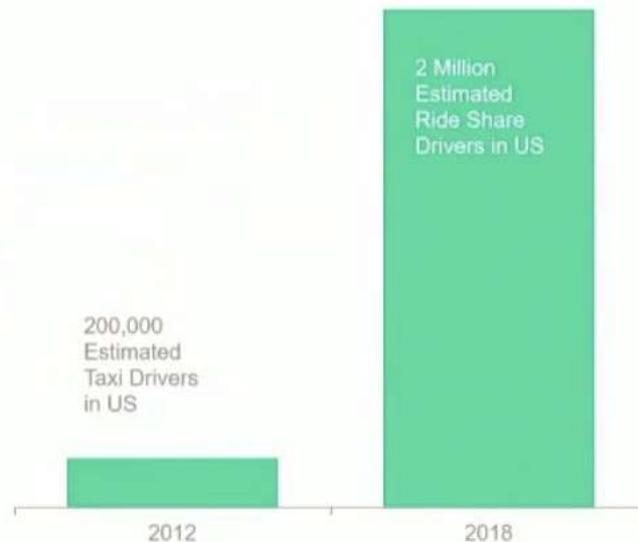
200M

Uber/Lyft recorded  
~200M users alone  
in Q1 of 2018



37%

37% of 16 to 24  
year-olds in the U.S.  
use Uber at least  
once a month



# 定額制のオンラインエンタメサービスが、急成長

## Impact to the music industry

TOWER  
RECORDS  
PEAK SALES

BORDERS

Spotify  
Apple  
MUSIC



\$1B

TOWER  
RECORDS  
PEAK SALES



\$4B

BORDERS  
SALES IN 2005



150M

ESTIMATED  
PAYING  
MONTHLY  
SUBSCRIBERS  
ON SPOTIFY  
AND APPLE  
MUSIC

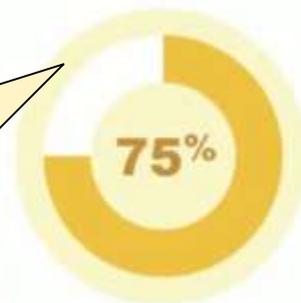


インターネットを使い、いくら聞いても定額のサービスにより、音楽産業の売り上げが、急速に拡大！

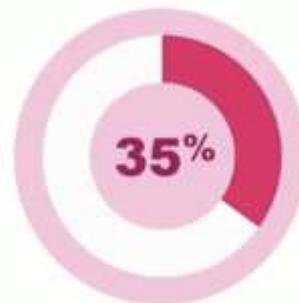
年間では、\$1.5B

## Impact of algorithms on decision making

アマゾン等が、AIを活用したレコメンデーションにより、受注が急速に拡大！



of Netflix viewers activity is driven by recommendation<sup>1</sup>



of Amazon's sales are generated via their recommendation engine<sup>1</sup>

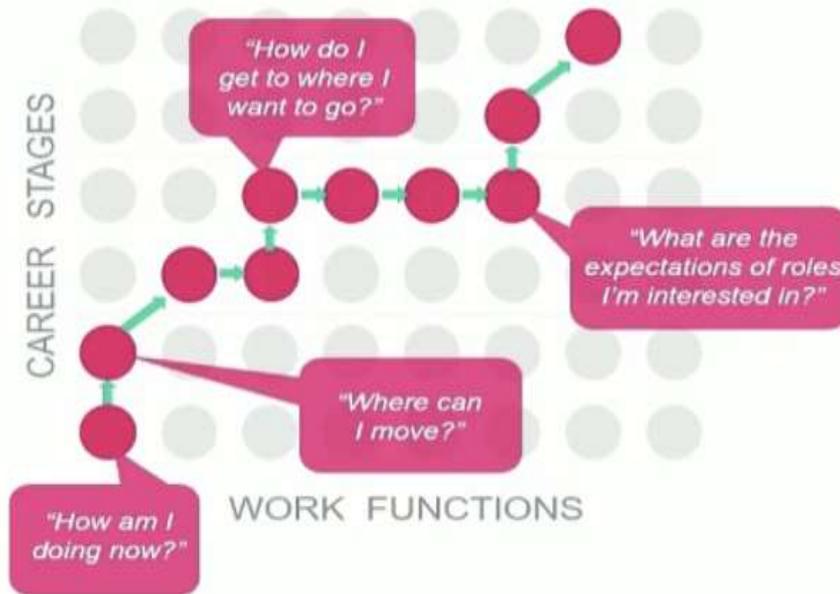


follow Mercer's first or second plan "Best Match"

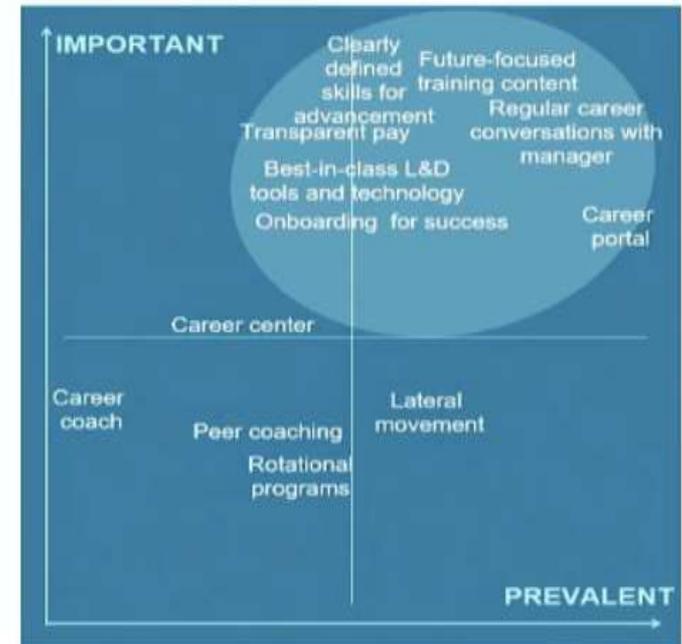
# 明確なキャリアパスの提示とキャリア支援の提供で、若手人材の意識は大きく改善した！

早期離職が問題視された若手人材は、キャリアパスの事例を動画で提示することで、**やって見たいとする気持ち**が高まり、生き生きと頑張る様になります。他社に転職する可能性を恐れるのではなく、彼らの意欲を引き出すことで、**目標達成の意欲**を高めて、**達成率**をあげて、**会社の業績の改善**につながります。仲間から色々な応援を得られることを知ると、**定着率**は、更に高まります。

## Importance of clear career paths



## CAREER SUPPORT MOST SOUGHT BY EMPLOYEES IN THE US



# 健康回復だけの福利厚生サービスから、 隠れた才能を引き出し、これを育てる**総合支援サービス**に！

Old benefits engagement experience defined by limitations



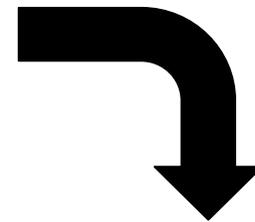
IN PERSON  
OR ON PAPER



ONE-SIZE-FITS ALL



LIMITED  
RESOURCES



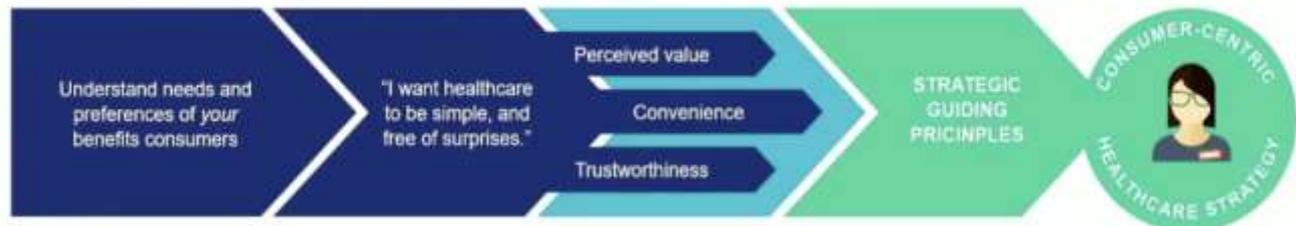
## Designing for tomorrow: The employer opportunity

Today's healthcare experience is fragmented and confusing, causing consumers to disengage.

When consumers disengage, employers bear the cost.



### EMPLOYERS CAN TRANSFORM THE HEALTHCARE CONSUMER EXPERIENCE



新たな経験の機  
会の提供が、新た  
な課題に！  
これが若者に大  
人気！

# 社員サービスから学んだ視点が、 顧客サービスに役立つ！

従業員視点と、顧客視点は、一致することが多い。  
従業員視点に力を入れることで、顧客満足を高めるきっかけになり、業績を引き上げることになります！

## What we learned from our clients and their employees



SIMPLE



PERSONAL



ACCESSIBLE

EMPLOYEE  
VALUE

"I WANT THE  
EASY BUTTON"

"MY OPTIMAL  
NEXT ACTION"

"MEET ME  
WHERE I AM"

EMPLOYER  
VALUE

"I WANT THE EASY  
BUTTON TOO"

"TO BE KNOWN"

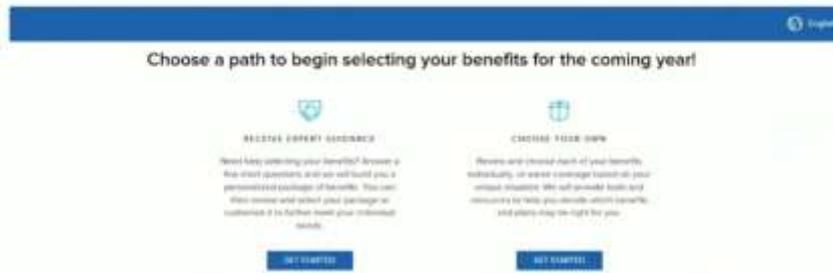
"VISIBILITY AND  
ACCOUNTABILITY"

# 社員サービスの中から学べる仕組み作りが急速に進んだことで、成功した事例が急拡大！

ベネフィットだけでなく、体験を提供することも役立つもの

年中行事、各種体験プログラム、関連する副業機会の提供も選択肢の一つです！

## Insight #1: Offer choice in experience as well as benefits



## Insight #2: Create a year-round experience; benefits and resources that matter 24/7/365



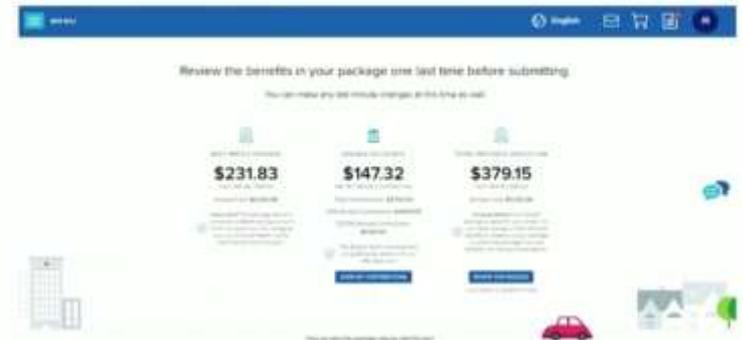
不要なものは、削除して、要るものだけにする！

各自にあったプログラムを提供するのが、ベスト！

## Insight #3: Relate, employees learn in very different ways



## Insight #4: Make it personal



# 仕事体験の事例を共有し、機会を提供！

現在の業務に関する仕事で、どんな仕事の体験が役に立つのか、もし興味があれば、尚更、意欲が増すことになる。

そのような仕事体験をした事例を公開することで、自己宣伝と共に、他の人への刺激剤にもなる。Sodexoの事例等。

## Personas: Unique Needs and interests

*Provides multiple dynamic lenses to evaluate programs*

*Builds relevance into all programs to target investments*

*Foundation for a personalized experience*



Associate demographics

Location demographics

Needs

Interests

Behaviors

Communication preferences

*Sample Personas*

STARTERS

FREE AGENTS

LONG-TERM LOYALS

STRIVERS

MANAGERIAL CORE

# 関連業務の体験機会の提供こそが、成長の起爆剤になる！

各種の**タレント マネジメントの実施**や、関連する**副業等の体験機会を提供**することで、色々なキャリア体験をさせて、**隠れた才能を引き出し、それを磨くと同時に、現在の業務との相乗効果を引き出す**ことが重要な時代に！

これにより、**顧客の気持ちを理解**できるようになり、**顧客サービスの改善**にもつながることに。

## Consumer-Grade Employee Experience

- Help transitioning employees find their next career
- Attract talent and protect the brand
- Personalize the benefits experience to drive better outcomes
- Build careers for the future of work
- Connect value to work and reward key performers
- Mobilize your workforce
- Deliver the consumer-grade experience your people crave



# 若手社員には、大変効果が高いと、大好評！

新しい**総合支援サービス**は、若手社員から、大好評。

その結果、8.5%の経費削減、年間の一人あたりの人件費も\$1100削減。

HDHP計画への参加者が、64%増加、等々。

HDHP: 高免責医療保険(High Deductible Health Plan)

CDHP: 消費者主導医療プラン(Consumer Directed Health Plan)

HSA: 医療貯蓄口座(Health Savings Account)

## Impacting your company's bottom line



**8.5%**

Average first year employer savings<sup>1</sup>



**\$1,100**

Average 1<sup>st</sup> year per employee savings<sup>1</sup>



**2.6%**

Average renewal cost increase versus national average of 6.1% before and 4.4% after plan changes<sup>1</sup>



**64%**

Employees enrolled in HDHPs versus 37% national average<sup>1,2</sup>



**\$2.5B**

Client savings since Mercer Marketplace 365+ inception<sup>3</sup>

2014 through 2019 Mercer Marketplace 365 medical plan rate and enrollment data; Percentage CDHP represents standard deductible options only  
Mercer National Survey of Employer-Sponsored Health Plans, 2018  
Cumulative over 5 years compared to the national average. Changes to benefit structures and employer contributions may be necessary and employer specific results may vary.



# 新しいタイプのトータル リワード制度は、 これからの人事戦略には、欠かせない存在に！

社員から学習事例を学び、社員に**キャリアパス事例**や**福利厚生等**の数ある選択肢の中から選ばせ、それから生まれる便益を高めることで、業績に反映させることができる！

単純な福利厚生サービスから、**社員の要望に沿ったキャリア支援**を含めた**幅広いサービス**にすることで、若者受けし、費用対効果も改善、業績にも反映させることができるようになった！

## Considerations for your 2020/2021 strategy



Understand the unique needs of the many personas in your workforce



Build career frameworks that empower your employees



Enable individualized choice without adding administrative burden for HR



Assess your benefits strategy for improved outcomes



Explore how technology can enable your benefits strategy

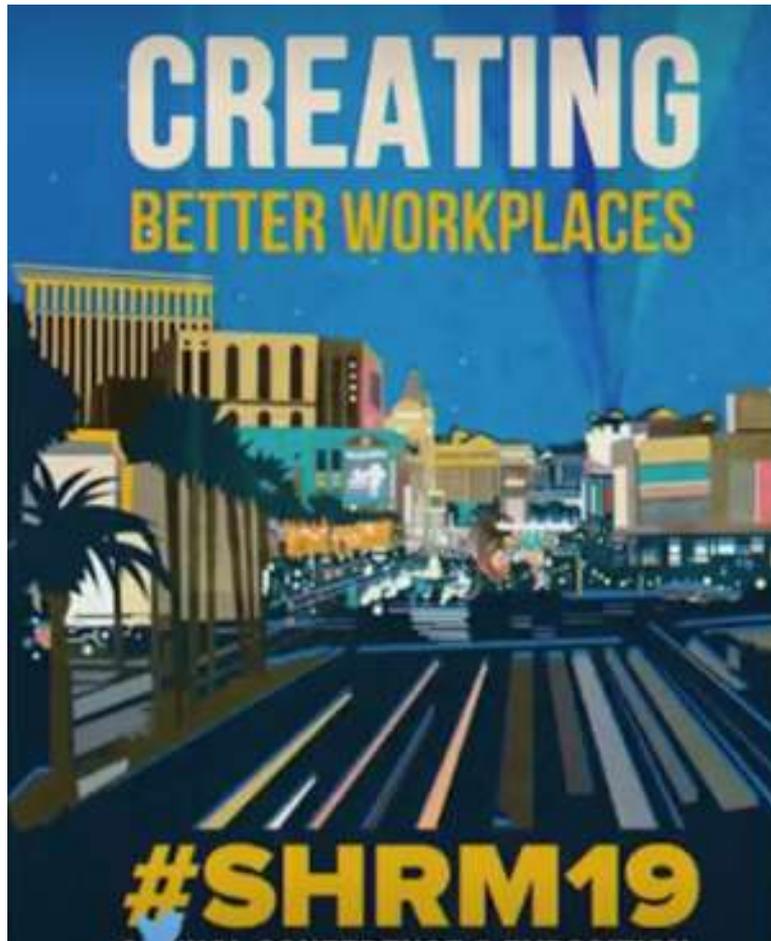
# SHRM2019、注目のセッション (7)

## Innovation, technology

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/24/2019 01:30 PM - 02:30 PM	The <b>Future of HR Technology</b> : How It Will Impact You and Your Organization	<a href="#">Tim Sackett</a> , <b>SHRM-SCP</b> , President, HRU Technical Resources	これからHRで、どんな技術が、必要になるのか、何に時間をかけるべきなのかをHRベンダーとしての造詣が深い話者が、まとめて解説します。特に、一番動きの早い分野に関して、話してくれるそうです。
06/24/2019 03:00 PM - 04:00 PM	<b>Why Employers Need to Think of Artificial Intelligence as an Employee</b>	<a href="#">Jim Link</a> , CHRO, Randstad North America	迅速対応の要望は、年々増加しており、AIやロボティックにとって代わる時代になった。だが、その業務内容をどう評価するのか、経営層にどう対応するのかです。
06/24/2019 04:15 PM - 05:15 PM	<b>LinkedIn Insights: How AI Is Changing How We Hire</b>	<a href="#">John Jersin</a> , VP of product for Talent Solutions and Careers, <b>LinkedIn</b>	リンクトインのVPが、AIの導入と今後の採用戦略に与える影響を説明するセッションです。
06/25/2019 10:45 AM - 11:45 AM	<b>Ditch the Drama: Innovation and Collaboration Are Your Natural State</b>	<a href="#">Cy Wakeman</a> , Cy Wakeman, Inc.	人は、 <b>幸福</b> と <b>無駄</b> との間を行き来していると言える。状況を変えようとして、ドラマ作りをし、説明責任を果たすことで、エンゲージメントを高めようとしています。人間関係を前向きにすることで、戦略的目標の達成に近づけることになります。
06/25/2019 02:00 PM - 03:00 PM	<b>Transforming HR with Design Thinking</b>	<a href="#">Stuart Chittenden</a> , Founder & principal, Squishtalks	現代ビジネスでは、迅速かつ強靱な従業員、組織学習が求められています。 <b>デザイン思考</b> の原則を導入することで、革新と従業員経験の機会をもたらすことが可能です。HRがこの変革をどのように実現すべきかを考えるセッションです。
06/25/2019 02:00 PM - 03:00 PM	<b>Using Artificial Intelligence to Enhance the Employee Experience</b>	<a href="#">Jeanne Meister</a> , Partner, Future Workplace	<b>AI</b> の基本を学び、それをどのように導入するのかを考えるのは、HRの仕事です。今後の採用計画、従業員エンゲージメント、キャリア開発、パフォーマンス マネジメント、社内異動等でAIの導入へのリーダーシップをとる必要があります。
06/25/2019 03:30 PM - 04:30 PM	<b>Unleashing Creativity and Innovation</b>	<a href="#">Serey Geraldine Alcaraz</a> , Country head, ITD World Philippines	<b>創造性</b> と <b>革新</b> とは、意味が違います。それでは、革新を生み出すためのツールとしてどんなものがあるのかを考えるセッションです。
06/26/2019 10:00 AM - 11:00 AM	<b>Why a Comprehensive Well-Being Strategy Is a Business Imperative, and How to Make It So</b>	<a href="#">Autumn Krauss</a> , Principal scientist, <b>SAP SuccessFactors</b>	ピープル戦略において、科学や高等技術を活用してでも、 <b>幸福</b> をいかに実現するかが鍵になります。最近の技術の進歩により、従業員経験、健康、 <b>幸福</b> 、エンゲージメント、さらには、パフォーマンスの改善に役立つ事例を紹介します。
06/26/2019 11:30 AM - 12:30 PM	<b>Technology Meets HR: Selecting and Justifying the Right Solution</b>	<a href="#">Joe Rotella</a> , <b>SHRM-SCP</b> , Chief marketing officer, Delphia Consulting, LLC	技術を活用することで、管理的な仕事から、戦略的業務に集中することが可能になります。7段階ステップを導入し、意思決定を可能にするビジネスケースの構築に注力することです。

これからの時代、HRテックの有効活用で、  
生きるか死ぬかが決まる！

これからのHRテックは、皆さんや会社に  
どんな影響を与えるのでしょうか？  
これを使いこなせるかで、HRプロと  
しての真価が問われる時代に！



## The Future of HR Technology: How It Will Impact You and Your Organization

Tim Sackett

OperationsInc

SHRM

# 数多いHRテックが溜まっていく時代



## Your Presenter

Tim Sackett -

- Author of The Talent Fix
- Blogger - Tim Sackett Project & Fistful of Talent
- I have 3 GenZ sons to fix my iPhone
- World's Foremost Expert in Workplace Hugs

## The HR Tech Stack

- What the heck is a "tech stack"?
- What does "Saas" mean?
- Can you guess what is the single most used HR technology on the market?

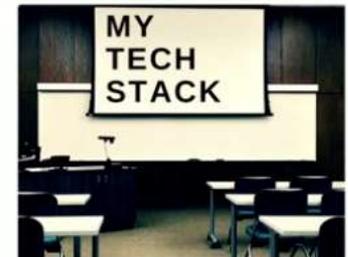


## The Future of HR Technology?



## What most of us have right now!

- Payroll
- HR System of Record
- Applicant Tracking System



# HRテックが活躍する13分野



## 13 Common Components of the HR Technology Stack

- OnBoarding
- Total Rewards (Recognition)
- Compensation Management
- Recruiting
- HR Analytics
- Time/Attendance
- Payroll
- Succession Management
- Wellness Management
- Learning Management
- Performance
- HRIS
- Benefits Management

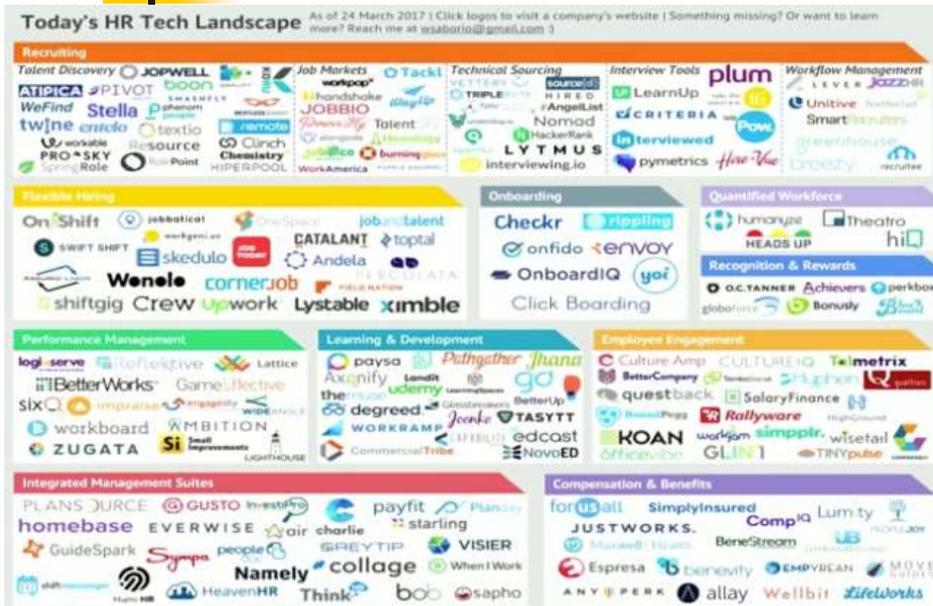
©KeyInterval Research, 2015

採用・入社活動、ベネフィット&補償活動、学習と人材開発、従業員の認知、従業員へのフィードバック等、どれを取っても、最新のHR技術が活躍しており、従業員のライフサイクルの全過程で、エンゲージメントの引き出しに貢献しています。

一般的には、次の13分野での共通要素として、HRテックが活躍しています。

- 新入社員の受け入れ
- トータル リワード
- 報償制度全般
- タレント採用全般
- HR分析の分野
- 勤怠管理、給与計算
- 技術継承関連
- 福利厚生関連
- 学習と人材開発
- 業績マネジメント、HRIS、ベネフィットマネジメント

# 急速に進化したタレント マネジメント ソフトの有効活用が最短距離に！



何百社が各種のアプリを提供。  
皆さんは、どれを選びますか？

日本にも、同等のアプリが多数  
存在します。

タレント マネジメントソフト  
の中にも、同等の機能が含まれて  
おり、これを活用することです。

最新版のタレント マネジメン  
ト ソフトでは、各種の個人デー  
タを一々入力する必要がなく、便  
利な統合ソフトとして、活用する  
ことができます。

また、各種のビックデータとリ  
ンクしているものもあります。



# 人間とAIの賢い使い分けが鍵に！

“If you suck at HR, great HR Technology will let you suck much faster!”

-Tim Sackett



## Big lie #1

Vendors want you to believe that the pain of changing software is greater than the benefit of switching.

### Artificial Intelligence

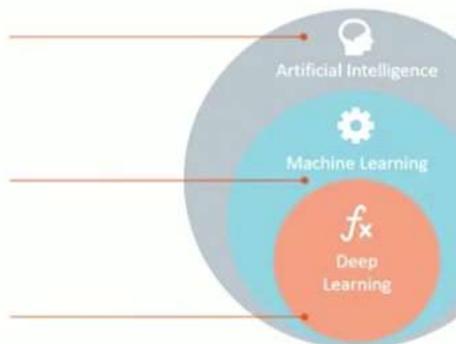
Any technique which enables computers to mimic human behavior.

### Machine Learning

Subset of AI techniques which use statistical methods to enable machines to improve with experiences.

### Deep Learning

Subset of ML which make the computation of multi-layer neural networks feasible.

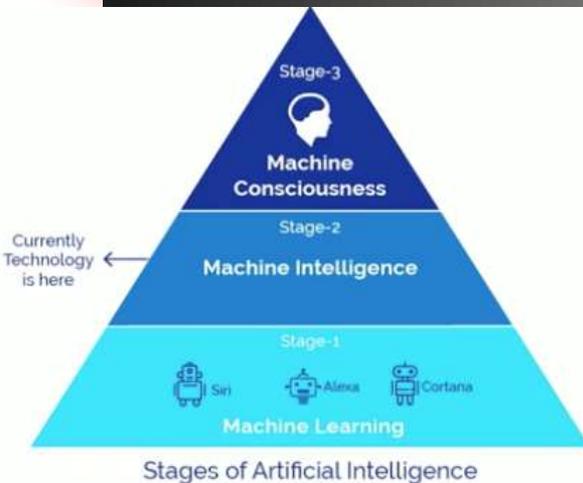


従来は、顧客ごとにサーバーを持っているケースが多かったですが、保守も大変で、専門家が社内にも必要になることもあり、現在では、非常に便利なクラウドサービスが普及しています。最新バージョンへのアップデートもやってくれて大変便利です。

人数が少ない場合は、お手頃価格で実現できるのも、魅力です。

さらには、AIに搭載された自動学習機能を活用すれば、優れた能力を発揮できるようになります。省力化や質の向上が期待されますが、まだ、人間が優れた領域もありますので、**業務内容による使い分け**が必須になります。

# AI分野を一般定型業務に有効活用し、 一層戦略的業務に集中せよ！



AIは、HR、特に採用分野での一般定型業務の置き換えには、適しているが、戦略策定、複雑な内容の報告やマネジメント分野では、人間が適していると言えます。

AIは、各種人材状況の記録・検索、更には、HR解析にも適しており、この分野での利用が、今後広がります。

タレント マネジメントの統合ソフトを導入すれば、社内の人事データの出し入れ、解析を迅速にでき、これをダッシュボード化して、経営判断や現場でのマネジメントにも活用できます。

## How is AI being used in HR & Recruitment?



# タレント解析結果を参考にして、 職場での育成活動の柱を決定、実行する

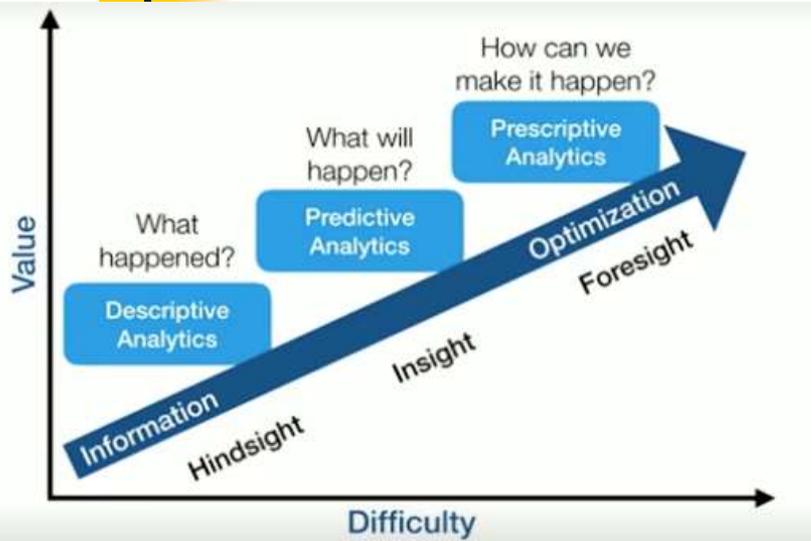


Figure 1. Talent analytics maturity model



Source: Bersin by Deloitte

Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

HR解析では、現在何が起きているのかを判断するため、ビジネス報告書、経営ダッシュボード、スコアカードを活用して、**記述分析** (Descriptive analytics)を行います。

次の段階として、現状から判断して、将来何が起きそうなのかを見るために、**予測分析** (Predictive analytics)に進めます。

さらには、戦略や目標を達成には、どんな手法が必要なのかを検討するための**処方分析** (Prescriptive analytics)を行うのが普通です。

これからは、これらの情報を参考に、**タレント分析** (Talent analytics)を行い、今後の行動計画、育成計画を立て、実施します。

特に、キャリア支援を中心に、職場でできることがないかを検討し、活躍の場を提供します。

これらの実践にも、HRテックは、不可欠な存在になります。

# Talent analytics とは？

## Defining Talent Analytics

“Talent Analytics (i.e. HR or Workforce Analytics) uses people-data in analytical processes to solve business problems. It uses both people-data from HR systems with business information...to gain insights into the workforce to inform more evidence-based decision making.”

**Talent analytics** とは、ビジネス上の課題を解決するためにpeopleデータ（動的データ）を解析して、証拠ベースの意思決定を可能にする手法のこと。



**People analytics**は、財務分析、HR分析、監督上の解析を含むものとされ、年齢、学歴、学習データ等の静的データの外に、社員のモチベーション、ストレス、働き具合、満足度を見える化した動的データを加えて、意思決定に役立てようとするものです。この中には、人材のポートフォリオ分析、チームビルディングも含まれます。

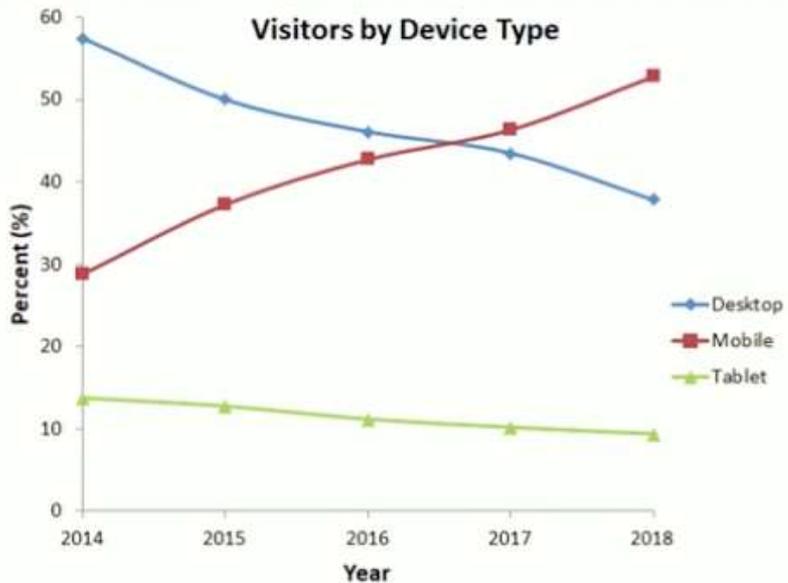
# 業績拡大のためにも、 HR分析(analytics)は、不可欠な存在に！

Using analytics to drive performance

- Microsoft workforce analytics and My Analytics
- What and where are we spending out productive time?
- How can we improve? (prescriptive) "Performance Nudge Technology"



- マイクロソフトのWorkforce analyticsは、大変便利なツールです。
- 生産性を高めるため、何をどこに資金を投資すべきなのか？
- 業績を達成するために役立つ技術を如何に改善すべきなのかを考えます。



- ミレニアル世代にも人気のモバイル（スマホ）が、近年急速に普及しており、**スマホ対応のソフト**が主流を占めています。
- タレント マネジメント ソフトでも、ミレニアル世代に対応した**スマホ対応ソフト**が標準装備される時代になりました。

# 顧客にも、社員にも、 オーダーメイドの対応をする時代！

## Mobile Matters

- 85% of hourly workers only access the internet via a mobile device.
- Gen Z are digital natives and expect 24/7 access to HR information.
- 83% of workers want a seamless environment across devices.



- 今では、85%以上の方が、スマホ経由で利用しています。
- Z世代の人も、以前と違い、24時間、毎日、スマホを使う時代なのです。
- 83%の労働者が、デバイスを超えた敷居のないアクセスを求めています。（これは5G世代の到来で、実現可能。）

## Personalization in HR

- My job
- My benefits
- My development plan
- The reality is we are quickly moving into a world where we don't want to be treated like everyone else.



timsackett.com

- 社員、さらには、お客様も、各自のためにカスタマイズされた仕事環境、ベネフィット、人材開発計画を期待しており、お仕着せ、標準的な内容では満足しない時代です。
- 他と同じ対応では、満足せず、「**あなたのために用意したもの**」を期待しているのが、現在の特徴と言えます。

# エンゲージメント測定には、3段階あります。

従業員エンゲージメントの調査法には、3段階があります。

トップダウンで年1調査をするのが、最初の段階で、**エンゲージメント1.0**と呼ばれます。

最近、タレントマネジメントの搭載されているパルス調査を活用して、迅速にフィードバックを得る手法です。頻度も多く、AIを使って、分析して、それを参考にして、改善施策を立てる。これが、**エンゲージメント2.0**になります。

次の手法として、HRMS、ONA、その他の行動観察ツールを使って行われるのが、**エンゲージメント3.0**になります。専門性が高い内容で、各種のセンサーを活用して社員の行動観察するもので、色々な動的観察が可能になります。People analyticsには、このレベルが一番効果的だと言えます。

## Employee Engagement Market Evolves



# ここまで、来たか！

## 体内埋め込みタイプや感情を読めるデバイスまで登場



- メガネタイプ、腕時計、ブレスレットタイプまで登場し、人間の行動を観察する時代！
- Wisconsin社では、手に埋込型のデバイスを活用
- アップル腕時計が使われることもあります。
- Facebookが皆さんの行動をビッグデータ化していますので、それを活用するやり方もあります。



# これからは、**社員の行動データ**をビッグデータ化して、 経営判断やマネジメントに活用する時代！

**90% of all organizations use this as their primary talent attraction strategy!**

- 人事における6つの基本ステップにおいて、各種のHRテックが活用されています。
- すでに、米国企業の90%以上が、これらの便利な手法やツールを活用して、社員や候補者の声を聞こうとして、苦勞しています。
- ビッグデータ化した行動情報を今後の採用活動に活用する動きもあります。
- 社員の行動を観察すると、反発を受けるのではないかと、懸念していると、**いつの間にか時代遅れの会社**に、なっていることでしょう

## Future TA Tech Stack

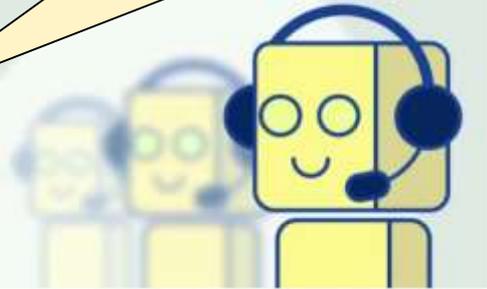


# 採用、広告活動の動画化は、もはや常識の時代に！

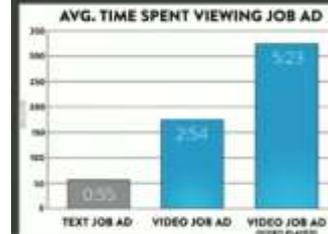
Automating the tactical part of recruiting!

- AllyO – found you need about 50% less candidates if you engage 100% of those who apply.
- Candidates are twice as likely to apply on sites with chatbot technology.
- Texting candidates will double your response rate overnight!

採用活動のAI化は、今や常識になった！



Works on all positions!

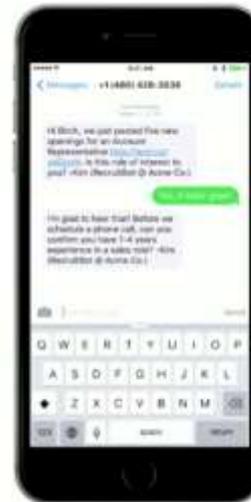


ONGIG

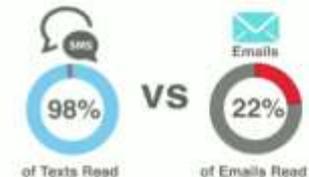


## Video Job Posts

- 46% more views and candidates spend more time viewing.
- 36% more applications.
- Inexpensive and you really need very little tech.



## Text interviewing and screening!



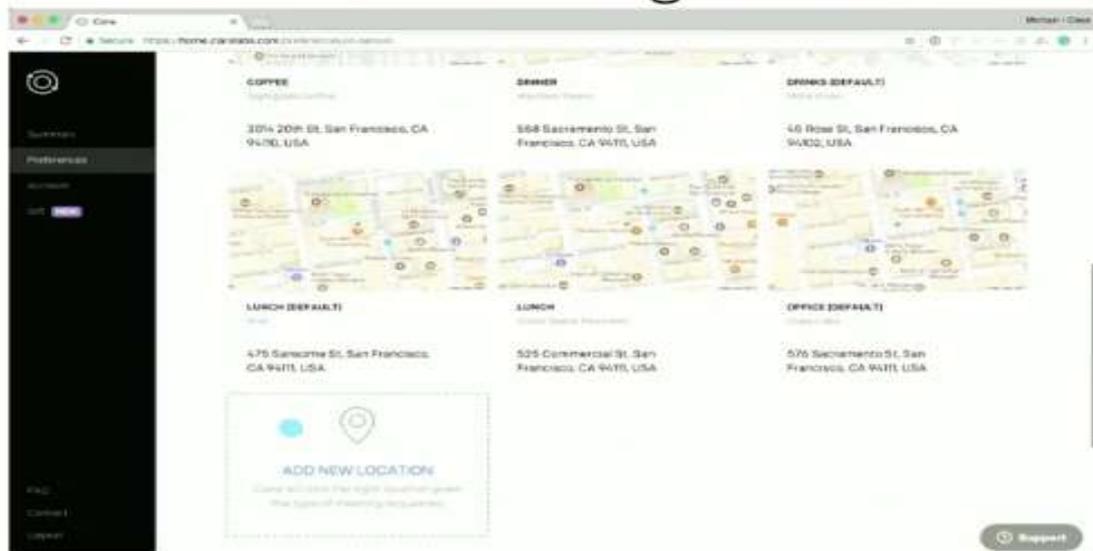
# インタビューの予約まで、AIが引き受けます！

The Future of Hiring is having a tech stack that will source, screen, assess, and schedule a candidate for an interview or to start work without any human contact.

That future is already here...

- これからの採用は、インタビューのスケジュール管理までも自動化される時代です。
- Z世代は、新デバイスに抵抗感が少なく、むしろ、最先端な企業としてのブランドイメージの貢献に役立ちます。
- 今や、そういう時代に突入したと言えましょう。

## Hands-off Scheduling of Interviews -



皆さんは、そんな時代にどう対処しますか？

# 採用活動にも**ブロックチェーン**が活躍する時代！



- 日本でも、企業向けの**ブロックチェーン** サービスが始まります。（三菱UFJグループ他）
- 例えば、候補者と企業間での経費補助等の支払い、ポイント付与サービスも可能になり、その他、各種の支援サービスを提供することが、ブランドブランドイメージの改善に役立ちます

## The Future of HR Technology?



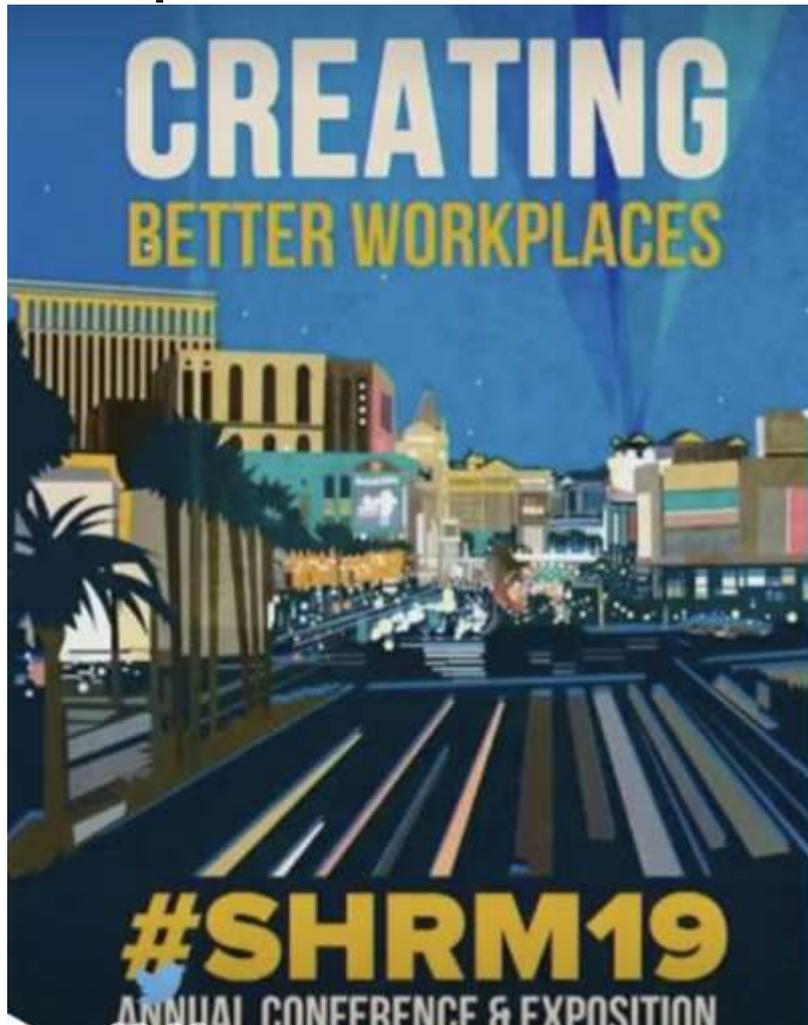
- 莫大な広告宣伝費を使うより、有力候補者との強いつながりを構築するために**ブロックチェーン**を活用して、**採用確率を高めたい**と思いませんか？
- 皆さんは、率先して**先行導入**することで、**先手**を打ちますか、それとも後手になり、**優秀な候補者に逃げられても仕方ない**と考えますか？

# SHRM2019、注目のセッション (8)

## Culture, Change, Resilience

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/23/2019 0 1:00 PM - 02:00 PM	<b>Delivering Happiness</b>	<a href="#">Jenn Lim</a> , CEO and chief happiness officer, <b>Delivering Happiness</b>	Zappos および <b>Delivering Happiness</b> の成功事例を紹介。ビジネスモデルとしてのHappinessが、企業の利益、従業員の情熱や目的の達成に貢献しているかを学べるセッション。
06/23/2019 0 1:00 PM - 02:00 PM	<b>Banish Stress and Cultivate Extreme Resilience: A Proven Methodology</b>	<a href="#">Srikumar S.Rao, Ph.D.</a> , CEO and founder, <b>The RAO Institute</b>	昨年同様、コロンビア大学の有名教授のスリクマー博士によるセッション。今回は、ストレスがテーマで、ストレスを軽減する5つの手法、回復力を強化する2手法を紹介する。幸福論に関する話も期待できそうだ。
06/24/2019 0 7:15 AM - 08:15 AM	<b>It's Not About the Coffee: Leadership and Culture Lessons from the Ups and Downs at Starbucks</b>	<a href="#">Jason Barger</a> , Founder, Step Back Leadership Consulting <a href="#">Howard Behar</a> , Former president, <b>Starbucks Coffee</b>	スターバックスの前会長が、受け身姿勢の社員を、積極的に事前対応する姿勢に変わったのかを解説するセッション。6Aプロセスから始まり、失敗した時の対応を紹介します。気づきを如何に与え、行動を促す気風作りが重要になります。
06/24/2019 0 1:30 PM - 02:30 PM	<b>Developing a High-Performance Culture That Enables Your Company to Grow and Thrive</b>	<a href="#">Amy Cappellanti-Wolf</a> , SVP & CHRO, <b>Symantec</b>	ビジネス戦略と企業風土の整合性が取れた企業は、より成長し、利益も上がると言えます。シマンテックでの事例をベースに、多様な人材を如何に巻き込み、強力していくのかを考えます。
06/24/2019 0 3:00 PM - 04:00 PM	<b>It's Not Magic: You Too Can Create a Culture of Futures Thinkers</b>	<a href="#">Richard Ramsey</a> , Vice president, HR - Walt Disney International, <b>The Walt Disney Company</b>	Disneyの人事副社長が、全社的に導入した将来思考を植え付ける意識改革プログラムの導入事例を紹介するセッション。
06/24/2019 0 4:15 PM - 05:15 PM	<b>Cultural Transformation at Microsoft</b>	<a href="#">Joe Whittinghill</a> , Corporate vice president of talent, learnings and insights, <b>Microsoft</b>	マイクロソフトで過去3年間行われた「誰でも知ってる」から、「全てが学ぼう」への成長心を高める企業風土改革の推進を報告する。
06/25/2019 02:00 PM - 03:00 PM	<b>Transforming HR with Design Thinking</b>	<a href="#">Stuart Chittenden</a> , Founder & principal, Squishtalks	デザイン思考でHRに変革をもたらすには、どうするべきかを考えます。
06/25/2019 0 3:30 PM - 04:30 PM	<b>The PNC Approach to Creating a Culture of Well-Being</b>	<a href="#">Liz Harrington</a> , Vice president, manager of Health and Wellness Strategy, <b>PNC Financial Services</b>	個人向け銀行であるPNC銀行が、社員の幸福を支援するプログラムをどのように実施したのかを発表するセッション。人生支援プログラムやEAPプログラム(従業員支援プログラム)の事例として、参考になります。
06/26/2019 1 1:30 AM - 12:30 PM	<b>The Neuroscience of Change</b>	<a href="#">Richard Solomon</a> , Managing director and principal consultant, Development Consulting Center Ltd.	脳心理学の面から、意識改革の必要性を問うセッション。

# ザッポスに導入された「しあわせ便」を ザッポスのコンサルが、詳細解説



ザッポスでのDelivering Happinessのベースになった考え方を学ぶことができます。

## CHANGE - MAKERS SERIES: Delivering Happiness



Jenn Lim

香港系米国人  
が台湾系の  
ザッポス社長  
(Tony Hsieh)  
を支援！

OperationsInc  
HUMAN RESOURCES CONSULTING

SHRM  
BETTER WORKPLACE  
BETTER WORLD

# DHの設立には、二人の創業者



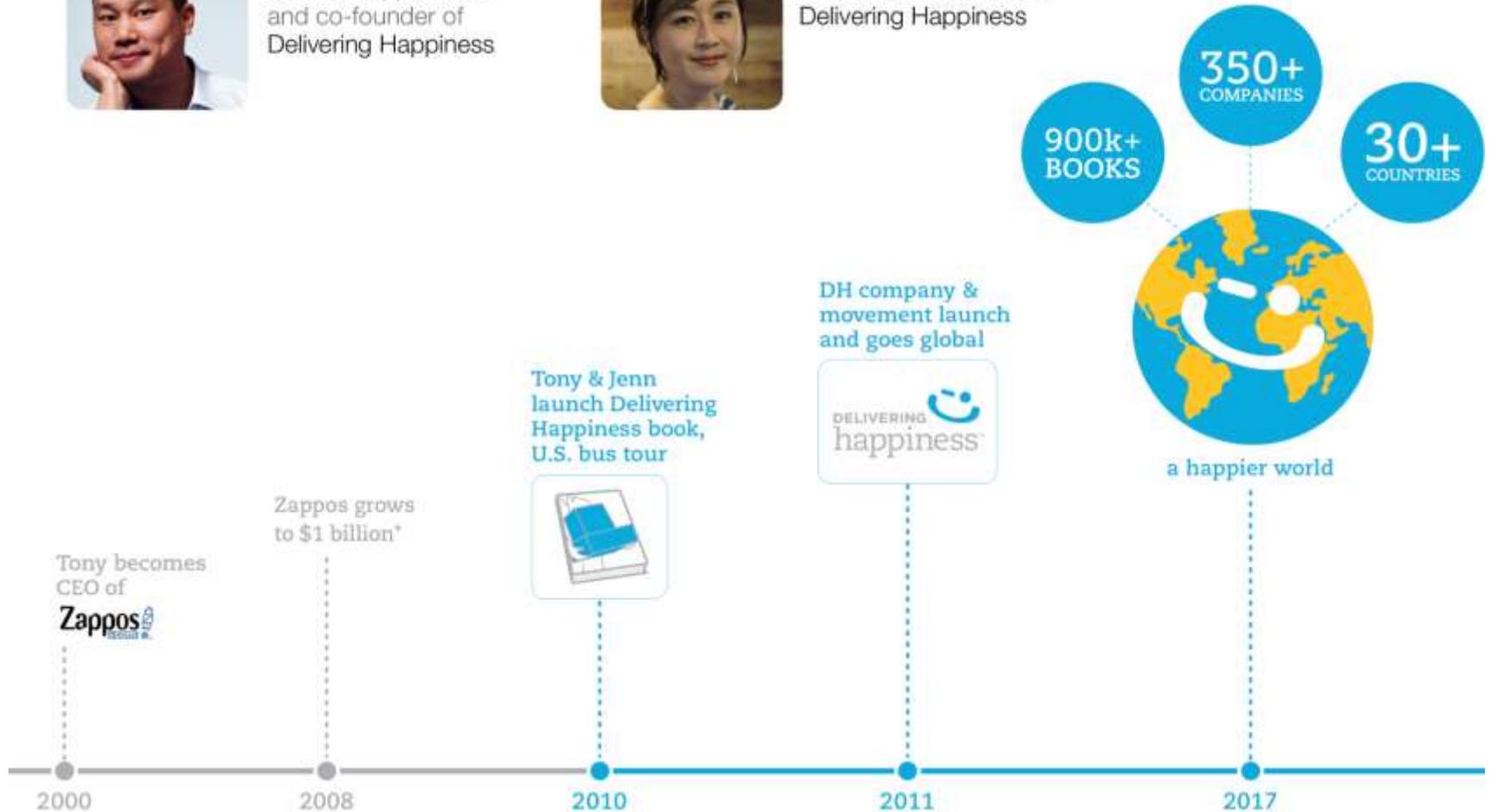
**This is Tony Hsieh**

CEO of Zappos.com  
and co-founder of  
Delivering Happiness

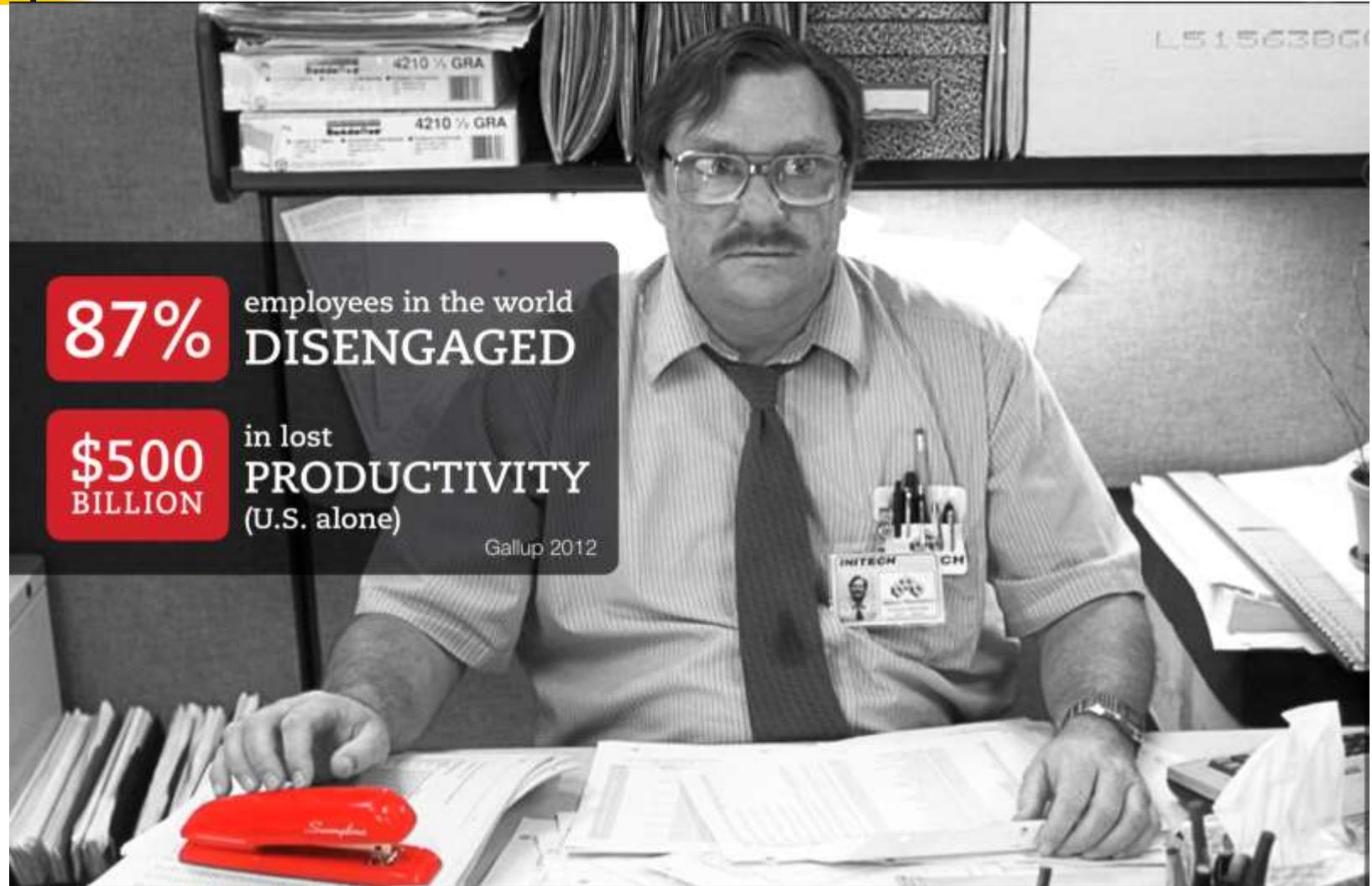


**This is Jenn Lim**

CEO and co-founder of  
Delivering Happiness



# 何と世界の87%の企業では、 従業員エンゲージメントが低い！



# トップ50企業では、目的意識が高い！

Companies with a higher sense of PURPOSE outperform others by 400%\*

\*in shareholder returns

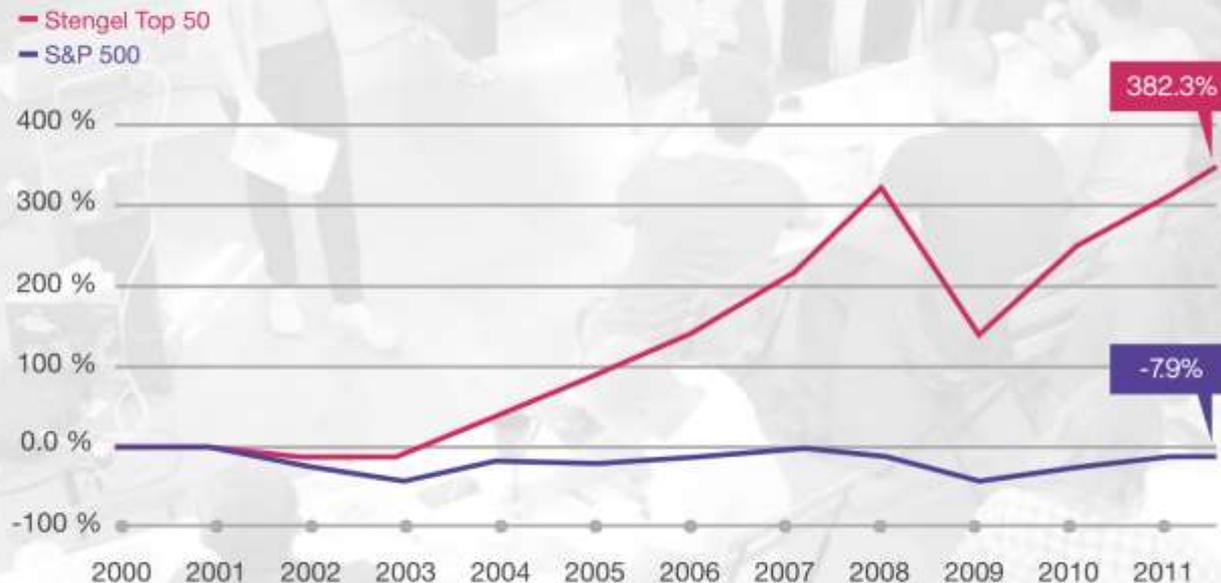
"[Companies] who centered their business on a culture of improving people's lives had a growth rate triple that of competitors."

- Jim Stengel

職場風土の改善で、  
競合企業より、  
3倍成長する！

目的意識 (purpose) が高いと、400% 高好業績に！

## Stengel Top 50 v. S&P 500



Research by Millward Brown and Jim Stengel

# しあわせモデルは、大きな好影響をもたらした！

Happiness is seriously good for business

Twenty years of research show happiness increases every positive business outcome

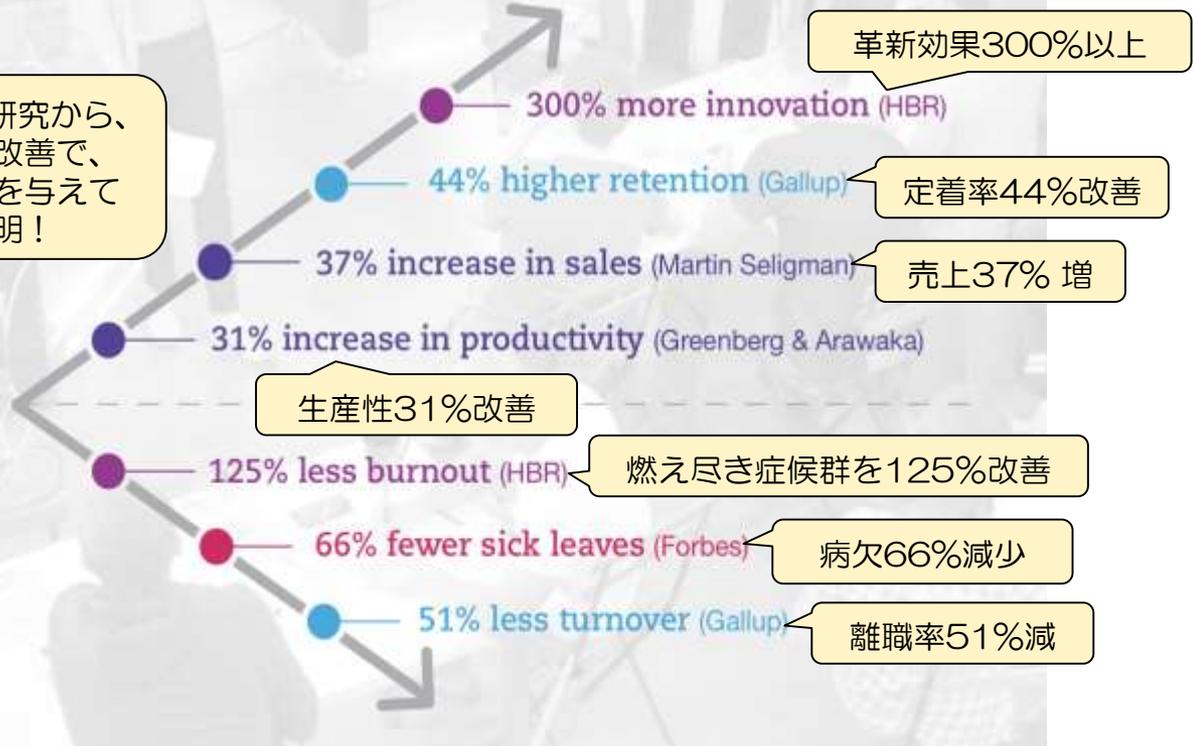
しあわせは、業績に好影響を与えている！

20年以上の研究から、しあわせ感の改善で、業績に好影響を与えていることが判明！



## Effects of Happiness at Work

職場でのしあわせ効果



# 「しあわせモデル」は、3つのセンスの集合体

## Happiness makes sense

これだけの「幸福の科学」を集大成！



### Scientific Sense

Research shows happiness leads to success (not the other way around)

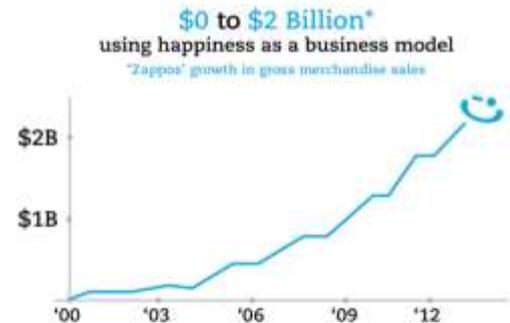
科学的センス



### Business Sense

Happy Employees =  
Happy Customers =  
Successful Company  
(+ Meaningful Lives)

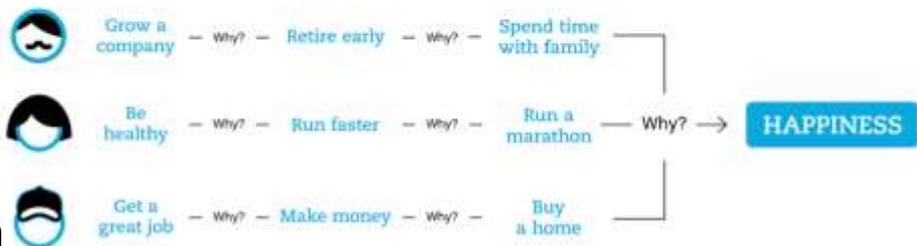
ビジネスセンス



### Human Sense

Happiness is a universal goal, and we are all on our individual paths

ヒューマンセンス



# 従業員がしあわせだと、 顧客もしあわせ、会社も成功！

## We are

a **CULTURE COACH-SULTING\*** company, applying the **SCIENCE OF HAPPINESS** and best practices from workplaces around the world

## To create

**SUSTAINABLE, PURPOSE**-driven cultures using **HAPPINESS** as a business model

## Through

Speaking engagements  
Coach-sulting  
Workshops + Training  
Organizational Development  
Tools + Metrics + Measurable Results

\*We're the only **coach-sulting** service out there for a reason. We know prescribing culture doesn't work. Coach-sulting blends our frameworks [consulting] with your insights [coaching] to co-create your best culture.



# 高い目的意識(Purpose)を引き出す！



『どんな高い目的があるのかを示して、やる気を引き出す』

まず、最初は、職場で仕事をする場合、**高い目的意識**を引き出すことから始めます。

何も、高邁な言葉を、壁に掲示するだけでは、ありません。

「**自分の仕事は、何のためにしているのか**」であり、チーム内の仕事の一部をしているに過ぎないとしても、**将来、自分のキャリア上**でも、どんな意味があるかを理解することです。

そのためには、自分が将来、何を目指しているかが明確でないと、このイメージをつかむことは、難しくなります。

例えば、Airb&bでは、Belong anywhereであり、ザッポスでは、Delivering Happinessになります。

# しあわせを呼ぶ意識を高めよ！



## INCREASE THE THREE LEVERS

Pulling a 'lever' can boost happiness and productivity in your workplace.

1. **Sense of Progress** - employee experiences should feel like a progression, do yours feel stagnant?
2. **Sense of Control** - look at your high and low performing teams, how much does autonomy play into their performance?
3. **Connectedness** - relationships create personal investment, do your employees feel like they have friends at work?



## PRACTICE THE FIVE HABITS

1. Flow
2. Mindfulness
3. Optimism
4. Altruism
5. Gratitude

Which of these would be the most important for your organization to embrace? If burnout is prevalent, mindfulness is an effective habit to support self-care. If negativity is common, gratitude can help build a positive community spirit.



## 『3つの感覚を高めよ』

職場での「しあわせ感」が高いと、「生産性」も上がります！

1. **進捗状況**を常に把握していますか？  
(少しは進歩したのか、それともちっとも進んでないのか？)
2. **自らの統制意識**を持ち、自律していますか？  
(時には、高い見地から見ることもあるし、皆さんの気持ちを考えることもあります。いずれにしても、自律してますか？)
3. 職場での**連帯意識**が高いですか？  
(関係性が高いと、自己投資もするし、従業員の方は、友達のように感じるものです)

## 『次の5つの習慣を持ちなさい』

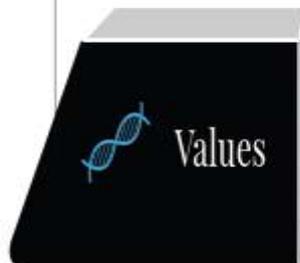
1. 切れることなく**続ける**
2. 常に**意識を集中させる**
3. **楽観的に考える**
4. **相手のことをよく考える**
5. **感謝**を忘れずに！

もし、燃え尽きかけているのであれば、mindfulnessの気持ちを持たせます。もう無理だとの雰囲気漂っているのであれば、いっそのこと、**感謝の気持ち**を示すことです。

# コアバリューを重視し、育てる意識を高めよ

## THE DNA OF YOUR CULTURE

Do your core values best characterize your company, support your people, and align with your business goals? Or are they just words on a wall? Values are the foundation of your culture, co-owned by your employees.



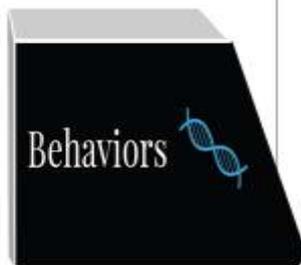
## 『企業風土の中での、DNA の存在』

コアバリューには、会社の特徴が含まれ、社員を支援し、**ビジネスの目標との整合性**が取れていますか？ **価値観**は、企業風土の基盤になるものであり、社員と共にあるものです。

## IDENTIFY AND REWARD

To really live your values, it's possible to identify and reward behaviors that exemplify them. Here are some values-to-behaviors (V2B) examples:

- V: Nurture Relationships
- B: Connect with people you don't work with
- V: Contribution
- B: Helping others without being asked

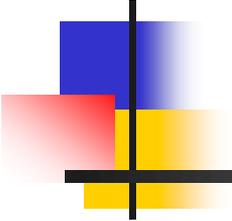


## 『存在を認め、報いる』

皆さんは、社員の行動を**認め**、行ったことを、きちんと**報いて**ますか？

例えば、価値観と行動には、次の様なものがあります。

- 互いに成長する仲間づくり
- 一緒に働いてない人を仲間に引き込む
- 貢献していることを伝える
- 頼まれなくても、手助けする



# 5つの習慣に対する懸念事項！

- 組織風土や、職場風土の違い、伝統文化、宗教の違い、男女の違い、マネジメントやリーダーシップに関する捉え方の違いがあり、ワンパターンのに進めることは出来ず、多くの社員の抱える課題により、柔軟な対応が求められます。
- 米国企業にありがちな、働き過ぎ、燃え尽き症候群、混乱ぎみの職場には、Mindfulness、NLP等の科学的心理手法は、一部の効果がありますが…
- 年功序列、定年制、終身雇用が定着した社会や男女や人種の差別意識が強い社会では、どれだけ自律する意欲、キャリア意識があるかが大きな課題になります。
- 多様化した社会では、もはやマニュアル通りに進むことは少ないものです。そのため、互いに成長する仲間をつくり、早めに自律して、自分もできる自信をつける機会を提供することで、自分で判断する能力を育てます。自律した人たちが、相手から頼まれなくとも、他の人を支援することで、その喜びを共有できます。
- 日本企業の場合は、年功序列、定年制が長年続き、キャリアは、転職の時に必要だと決めつけ、終身雇用が保証されれば、キャリア意識は、不要だとの古い考えが残っており、自律されると、会社をやめるのではないかと心配しています。これでは、一向に、キャリア意識改革は、進みません。これからは、終身雇用などあり得ないことを自覚するべきです。
- 定年延長は必要ですが、定年制廃止は、現在の社会保障制度を維持する建前上、難しいと信じている人が多数います。
- 少々高齢化社会が進展するにつけ、単純な定年延長だけで、問題は解決しません。時代は、年々平均寿命が長くなり、すでに「100歳まで、現役で頑張ろう」という時代が訪れます。

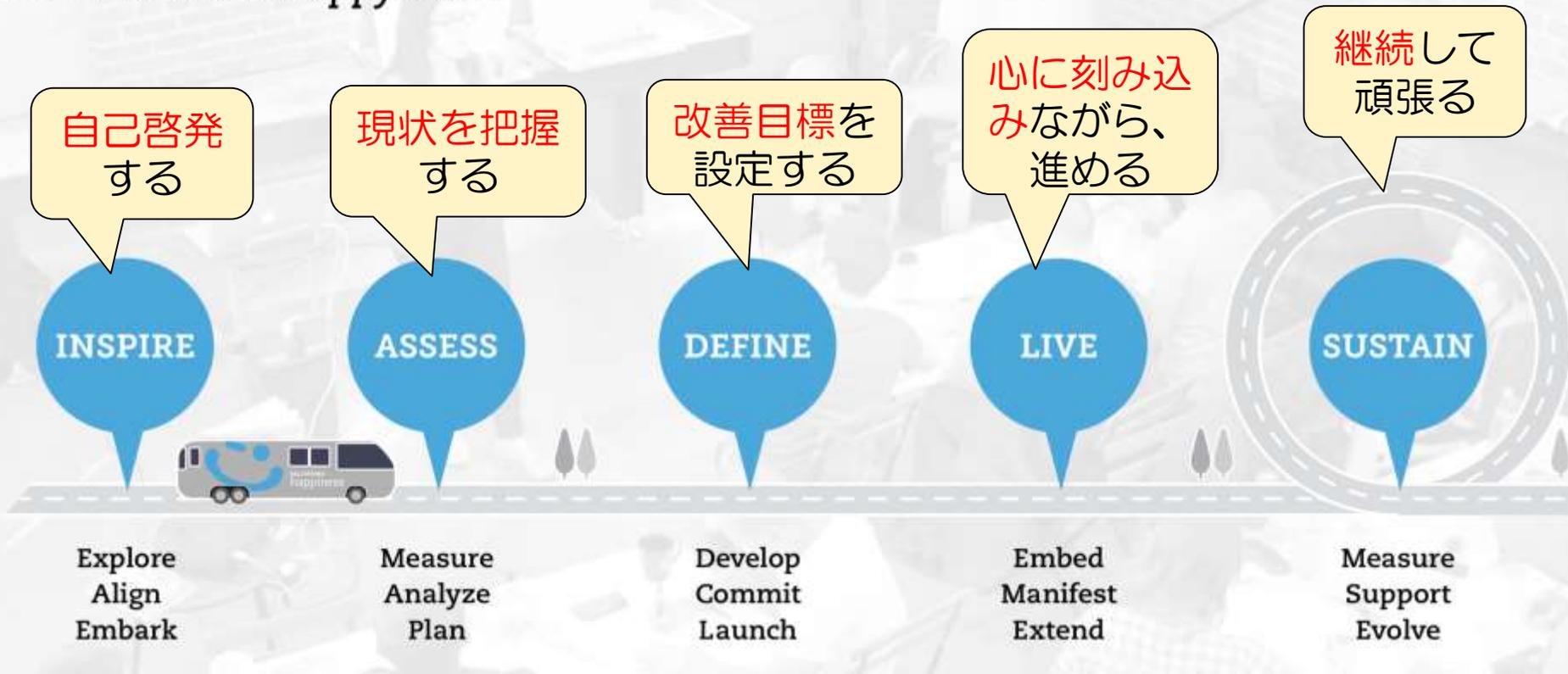
# 自律、そして、他の人を支援することで、自分がしあわせになれる体験が一番求められているのです！

- このような状況にある現代では、定年目前にした50歳代の人に、自律意識や自律の自信や経験がなかったり、本来あるべき「わくわくする職場」「成長をささえあう協働の職場」「顧客や社員を支援することで得られるしあわせ感」を体験したことがない人たちに、いくら「100歳、現役で頑張ろう」と、科学的心理手法で対処しても、所詮無理な話になります。
- まずは、早めに、若い頃から、やれば自律して、できる自信をつけさせることが第一です
- そのためには、すべてのマネジャー・リーダーが、古い年功序列の終身雇用の妄想から、脱却して、すべての社員に、自律することの素晴らしさを体験させることが必要になります。この実現には、まずマネジャー・リーダー層の意識改革から始めなければなりません。
  - 「互いに成長する仲間をつくり、一緒に働いてない人も、仲間に巻き込む、頼まれなくとも、手助けする」ことです。このすばらしい職場の協力関係を、チーム内だけでなく、その影響力を広げることで、しあわせ感も増大します。職場から、組織全体から、地域社会から、感謝される機会が増えれば、喜び、しあわせ感は一層まします。
  - もし、ビジネスの目標との整合性が取れ、価値観が一致していれば、会社や組織からの感謝度は増加し、しあわせ感も増します。だれも、職場であじわった「しあわせ感は、決してわすれません」
  - 成長をささえる職場風土があれば、「職場に感謝し、ずっといたい」と思います
  - 成功体験をストーリー化して、動画として配信すれば、職場のかたりぐさになり、多くの若者が自分も体験したいと集まってきます。この積み重ねにより、会社は、持続的に発展することになるのです。
  - ただし、注意すべきことは、職場の課題は、どこも違います。職場の仲間の経験レベルや、理解レベル、育った環境、文化は異なります。その状況に最適な手法で支援してこそ、感謝され、成長して、結果を出せるのです。
  - 一つの手法で、すべての課題に効果があるわけではありません。マニュアル通りにすれば、効果が出てくるわけではないのです。だから、自分で考えながら最適な手法を選択することが重要になるのです。

# 「しあわせになる」プロセスとは？

決して諦めず、常に希望を持ち、仲間と良好な関係を持ちつつ、少しずつでも、成長することが、重要なのです！

HOW to make happy work™



# 誰も、しあわせ感は決して忘れない！

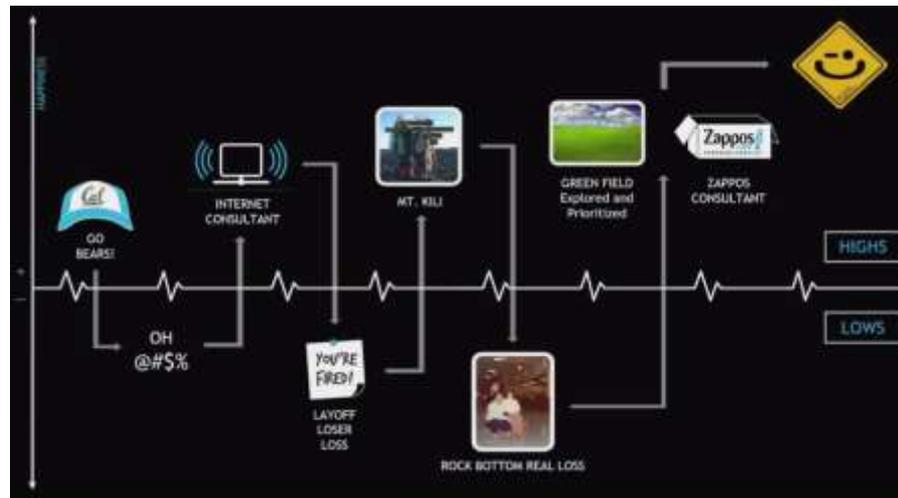
OUR BRAINS ARE  
HARDWIRED TO SEEK  
HAPPINESS.

YET WE'RE SUPERBAD  
AT PREDICTING  
WHAT CAN SUSTAIN IT.



- "WHEN I GET \_\_\_\_\_ I'LL BE HAPPY"
- "WHEN I ACHIEVE \_\_\_\_\_ I'LL BE HAPPY"
- LOTTERY WINNERS
- TERMINALLY INJURED OR DISABLED

たとえ、それが将来も続  
くかどうか、わからなく  
とも、人は、しあわせを  
求め続けるものです！



## REFLECTION

WHY AM I SO PASSIONATE ABOUT HAPPINESS?



自分は、なぜ、しあわせ  
を求め続けるのに熱心な  
のか？

HOW DID  
I GET HERE ?

"PEOPLE WILL FORGET WHAT YOU SAID, PEOPLE  
WILL FORGET WHAT YOU DID, BUT PEOPLE WILL  
NEVER FORGET  
HOW YOU MADE THEM

FEEL."

- MAYA ANGELOU

人は、言ったこと、し  
たことは、忘れても、  
その時の感情は、決し  
て忘れません！

# 誰もが、**職場風土**だけは忘れない！

## PERSONAL EMOTIONAL CONNECTION

期待、経験、感情、ストーリーなど、個人的な感情のつながりを作り出す**職場風土**は、決して忘れないものです！

- EXPECTATIONS
- EXPERIENCE
- EMOTIONS
- STORIES

## THE CULTURE BOOK WHAT IS IT?

オンラインでCentury21デパートメントのサンプル版を入手可能！

COMPLETELY UNEDITED  
EXCEPT FOR TYPOS AND SPELLING

SNAPSHOT OF CULTURE EVERY YEAR

NOW THEIR BRAND BOOK TOO

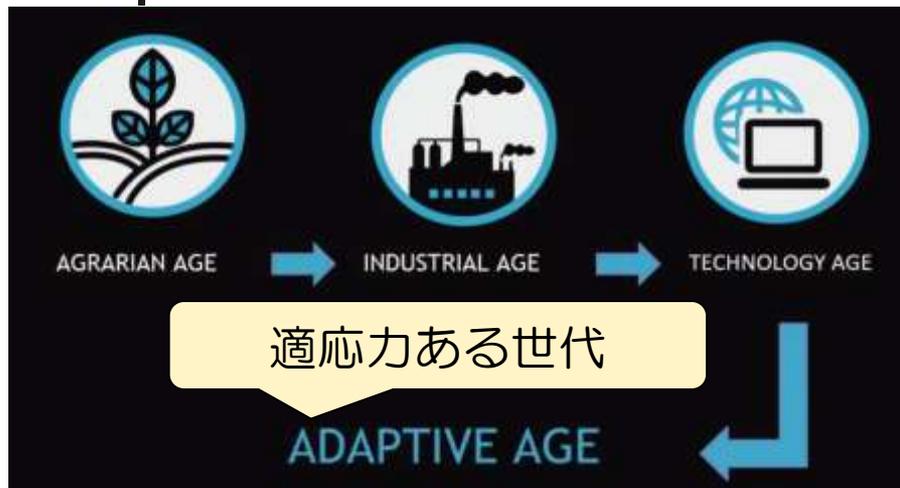
## #1 PRIORITY?



## CULTURE



# ミレニアル世代/Z世代の若者は、 自律可能で、柔軟な適応性に富んだ世代です！



## THE ADAPTIVE AGE

変革スピードの早い時代、高い適応力が求められ、目的意識を持ち、自ら気づきを得て、地域社会にも柔軟に対応できるかが課題に！

- PACE OF CHANGE IN THE WORLD
- INTERNET OF EVERYTHING
- PRIORITY OF OUR EVERYDAY VALUES + SENSE OF PURPOSE + SELF-AWARENESS
- IMPORTANCE IN ME/WE/COMMUNITY

The section features a green robot head icon on the left. The title 'THE ADAPTIVE AGE' is in large blue letters. Below it is a yellow callout box with Japanese text. At the bottom, there is a list of four bullet points in blue text.

## THE ADAPTIVE AGE

CONTROL AND CHANGE WHAT WE CAN.

ADAPT TO AND EMBRACE WHAT WE CAN'T.

This section features a green robot head icon on the left. The title 'THE ADAPTIVE AGE' is in large blue letters. Below it are two lines of text: 'CONTROL AND CHANGE WHAT WE CAN.' and 'ADAPT TO AND EMBRACE WHAT WE CAN'T.', both in blue.

適応力ある世代では、できるものを制御し、変えていきますが、できないことまで導入したり、抱え込むこともあります。

# 従い、6つの原則に基づき行動すれば、 「しあわせ」を掴める人になれる！

## HAPPINESS AS A BUSINESS MODEL

### SIX LESSONS LEARNED



これからは、コミットメント、コアバリュー、透明性、目的意識、職場での良好な人間関係、職場でのチーム意識が、重要になります。

COMMITMENT  
CORE VALUES  
TRANSPARENCY  
PURPOSE  
RELATIONSHIPS  
THE RIGHT TEAM

## 2. BUILD MEANINGFUL RELATIONSHIPS

IF THE PERSON YOU'RE TALKING TO ISN'T LISTENING, BE PATIENT. MAYBE HE HAS A SMALL PIECE OF FLUFF IN HIS EAR.

意味ある関係性を構築しよう！話を聞こうとしない人には、じっと我慢して、耳栓をしているのではないかと思われ人にも、成功事例や良い体験を語り続けます。

## 1. COMMITMENT

### CULTURE + STRATEGY + BRAND IN HARMONY

DO YOU WANT TO BUILD A SUSTAINABLE BRAND?

ARE YOU WILLING TO COMMIT FINANCES, RESOURCES & TIME TO IT?

WILL THE PRIORITY BE FOR THE LONG-TERM JOURNEY?

コミットメントを引き出そう！  
● 持続可能なブランドを構築したいと思いませんか？  
● 資金や人財、所用時間を引き出していますか？  
● 長旅での優先順位は？



## 3. COMMIT TO TRANSPARENCY

BE REAL  
BE YOURSELF

WORK | LIFE INTEGRATION

COMMUNICATE HIGHS, LOWS AND TENSIONS WITH TRUST

透明性を高めるコミットをしましょう！

- 現実そのままに
- 自分を出して、
- 仕事と私生活のバランス
- 信頼を得られる様に、メリハリつけて話をする

# 彼らは、6つの原則に魂が入れば、「しあわせ」を実現できることを知っている！

## 4. BUILD THE RIGHT TEAM

HIRE SLOW.  
FIRE QUICK.

HIRE+FIRE  
BASED ON VALUES.

#1. Bees



#2. Fish



#3. Birds

適切なチームを作れ！

- 慌てて採用せず、ダメだと思ったら、早めに見放せ！
- 価値観に基づいて、雇用・解雇せよ！

## 6. REVISIT YOUR CORE VALUES

会社のコアバリューと個人が求めるものとの整合性が取れていますか？

ARE WE LIVING THEM?  
VALUES TO BEHAVIORS  
- MEASURABLE  
- ACCOUNTABLE

WHAT ARE YOUR  
- PERSONAL  
- COMPANY  
CORE VALUES?  
DO THEY ALIGN?



## 5. PURPOSE

WHY DO WE DO THE THINGS  
WE DO EVERY DAY?

WHAT'S THE LARGER VISION  
AND GREATER PURPOSE IN  
OUR WORK BEYOND  
PAYCHECK OR PROFITS?

目的を明確にする！

- 毎日、何のために働いているのかを考える
- 給与とか、利益を超えた、**大きなビジョン**や**目的**を示せ！

## WHAT DOES THE SCIENCE OF HAPPINESS HAVE TO TELL US?



幸福の科学が、何を示してくれるのかをよく見ることで！

SOME DATA AND FRAMEWORKS  
LEARNED ALONG THE WAY...

# 小社会でも、世界どこでも実現可能！



常に、コミュニティの中で、科学、ビジネス、人間関係のことを話し合いながら、徐々に成長していくことが重要です。



科学、ビジネス、人間性の3つの面で見直す良い時期です。



従来の仕事のやり方を見直す良い時期です。

# DH導入企業が、続々と受賞！

## HAPPINESS... DELIVERED.

?  
31 YEAR OLD CONSTRUCTION SERVICE AND MATERIALS COMPANY  
STRUGGLING WITH LOW GROWTH, LOW RETENTION AND NEW TALENT

!  
EXPERIENCED MASTERCLASS  
LAUNCHED THE CULTURE ROADMAP (JOURNEY)

### OUTCOMES

- 60 TO 600 HIGHER QUALIFIED APPLICANTS/MONTH
- 30% to [NEGATIVE]% EMPLOYEE TURNOVER
- RECORD FINANCIAL GROWTH IN 31 YRS (SALES DOUBLED OVER LAST TWO YEARS)

## HAPPINESS... DELIVERED.

### WON GPTW FIRST PLACE!

ALONGSIDE BRANDS LIKE MICROSOFT, H&M AND HILTON

### Canpa:

カリブ海全体にわたる全国組織および心理学者のグループの地域ネットワーク。心理学の実践者、学者、研究者の専門的関心に対応しながら、カリブ海の幸福と発展に役立つ心理的知識、研究、スキル、実践を促進するために組織されています。



医療業界でも実現できた！



# DHの浸透度を測定する指標として、 DH Indexを活用します！

Since the engagement with Delivering Happiness & Dynamic, Northwell Health has achieved the following successes.

7 OUT OF 8 domains have seen significant improvement  
**HCAHPS**

45% TO 85% increase in employee engagement over a two-year period

90th PERCENTILE in patient experience reached by 20% of ambulatory locations within eighteen months

"Delivering Happiness brought creativity, passion, and inspiration to our collaboration enabling the team to successfully begin our cultural transformation."

- Agnes Barden, VP Patient & Customer Experience, Northwell Health

## HAPPINESS... DELIVERED.



"With TOMS doubling in size within a year, we were trying to manage what it takes to grow culture between the "original" team and the "new" team. After Blake and team met with Tony, Jenn and Delivering Happiness we were inspired to focus on culture. As a result we've launched our own core values and we're now all moving in the same direction!"

- Amy Thompson, Chief People Officer, TOMS

## TOOLS TO HELP YOUR JOURNEY

各企業には、個別の職場風土本を作成します！参考までに、Century 21のサンプルを示しました。逐次、DH Indexの測定を実施します。

## CULTURE BOOK SAMPLE COPY OF PRESENTATION MEASURE WITH DHIndex (BETA)

## READY TO REFRAME?

TEXT "JENN" TO 66866



@DHMovement



@DHMovementCEO



JENN@DELIVERINGHAPPINESS.COM

# これだけの会社がすでにDHを導入



"DH helped us increase our monthly sales by 39%, and decrease unplanned absences by 92%." – Top 20 fastest growing e-commerce company



"Thanks to DH who packed the house on BOTH their sessions and won the hearts of everyone who attended the workshops. Not mention winning the hearts of everyone on the Inc. staff."

– Eric Schurenberg, President and Editor-in-Chief, Inc.



"After Blake and team met with Tony, Jenn and Delivering Happiness we were inspired to focus on culture. As a result we've launched our own core values and we're now all moving in the same direction!"

– Amy Thomson, Chief People Officer, TOMS



"The most useful workshop I have ever attended on how to define and implement corporate mission and values."

– Dan Donovan, VP, Technology and Development, 360 Incentives



"The DH workshop was awesome! It has changed the way I think about successfully managing a business. It helped catapult me out of an old fashion top down style, to an inclusive, engaged process that is ultimately more rewarding to everyone at our company."

– Paul Glasgow, Producer, West Wind Media, former producer of LOST

# 飛躍的成長が求められるHR4.0時代をどう生き抜くべきか？

ただ、無理な飛躍は、失敗の原因にもなります。

皆さんは、どのステップにありますか？

必須のステップを飛び越えて、飛び上がろうとすると必ず、無理が生じて、失敗する可能性があります！ 要注意です！

## HR1.0

(管理監督中心)

- 1940-
- 労務管理中心
- 怠け管理
- 結果/効率重視の発想

## HR2.0

(マネジメント支援)

- 1970-
- 上から目線の人材マネジメント (HRM) 中心
- 人事の主な業務は、採用、人事考課、労使関係、人材育成、他
- 結果よりプロセス重視
- スピード重視で、外部人財の積極的登用
- 効率から効果性に
- スキルからキャリアへ

## HR3.0

(ビジネス支援の時代)

- 2000-
- CHOとしての戦略的発想を求められ、ビジネスへの貢献度を問われる時代
- HRプロは、戦略的ビジネスパートナー (SBP) に
- 潜在能力者、持てる強みを活かし、エンゲージメントを高める
- 内部人財を後継者に！
- 人財は会社の宝としてプールし、育てる
- 将来を見据えた戦力計画とタレント・マネジメント

## HR4.0

(飛躍的成長を求められる時代)

- ネットワーク仕組みの激変にあった職場環境づくり
- Exponential organization
- 目標/プロジェクトの見える化
- 明確なPurpose意識の共有
- OKRによる目標管理
- Real time feedback
- 最新型Performance management
- People management
- Talent analytics
- Employee Lifecycle
- Social Enterprise
- Sustainable CSR

# インド系社長が中心に進める マイクロソフトの意識改革運動

## Cultural Transformation at Microsoft

インドでのソフト開発が進む  
マイクロソフトでは、インド系  
社長が中心になり、社内の意識  
改革が急速に進展しています。  
その一端が、SHRM 2019に  
て、発表されました。

Joe Whittinghill  
Corporate Vice President  
Talent, Learning, and Insights  
Microsoft



タレント動向の急速な変化に伴い、  
マイクロソフトでの意識改革の必要性が  
急速に高まっています。

## Workforce trends



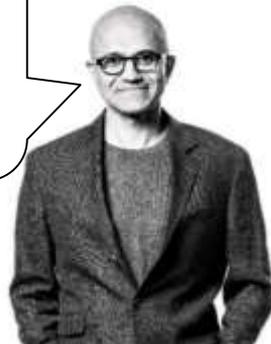
# 会社の目標達成のため、全社員が協力して推進する 態勢を整えています！

## Microsoft's mission

Empower every person  
and every organization on  
the planet to achieve more

他の人を育てて、良い仕事  
をしたいと考えている人は、  
是非、うちの会社に来てく  
ださい。

出きるだけ多くの人や  
協力会社に権限を委譲  
して、良い仕事をして  
もらいます。



## Purpose

If you want to be cool, go  
elsewhere. But if you want to join a  
company that is committed to  
making others cool, join Microsoft.

Satya Nadella, CEO

世の中を変えたいと思っている人、育てる気  
持ちを持った人は、ぜひ我が社にきてくださ  
い。きっと、最高の職場だと思うでしょう。

## Our culture, defined

色々の考え方の人が、一致協力して、仕事  
をすることで、何か違うものを創造するの  
が、マイクロソフトです。

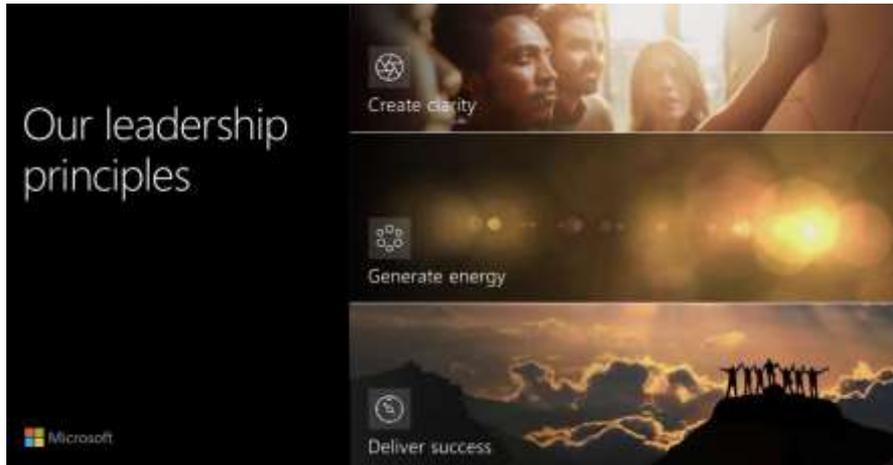
Customer obsessed  
Growth mindset → Diverse and inclusive → Making a difference  
One Microsoft

## Microsoft's people priorities

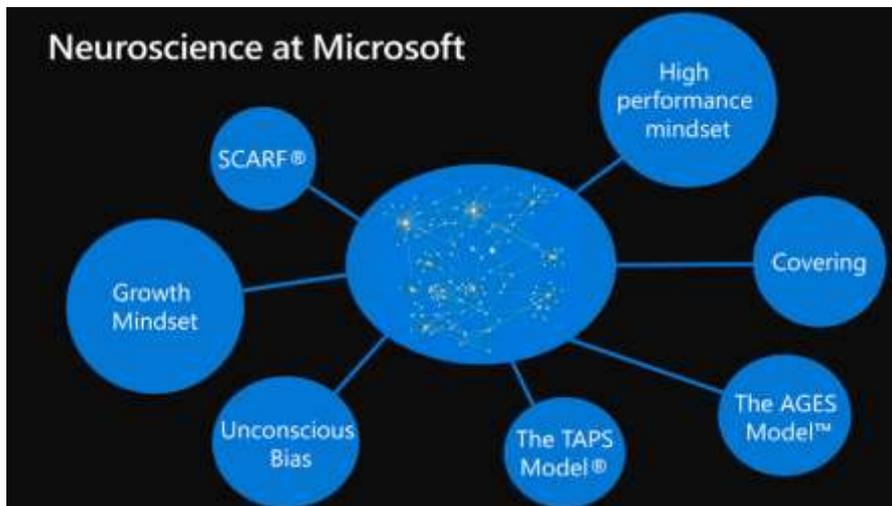
- 1 Talent that can change the world
- 2 An evolving culture with a growth mindset
- 3 Exceptional place to work
- 4 Transformational leadership
- 5 Empowering at scale

We empower  
the people who  
empower every person  
and every organization  
on the planet to  
achieve more.

マイクロソフトでは、色々な分野の知恵を活用し、  
新しい**エネルギー**を生み出す**リーダーシップ**が求められています。



- 従来のものとの明確な違いを見出し、新しいエネルギーを生み出し、成功に近づけるのが、我々の目指すリーダーシップです！
- 決して、排除したり、けなしたり、足を引っ張ったりしないことです。
- 色々な手法の良い所を活用して、新しい力を生み出します。
- 例えば、**脳科学の分野**でも、あらゆる知恵を集結して、**革新的進歩**を作り出します！



# マイクロソフトでのリーダー、マネジャーとしての実績は、**かけがいのない人生体験**になります！

## Talent and Leadership

マイクロソフトは、誰もがリーダーとしての潜在能力を持っていると考えています。

Everyone has the potential to be a leader  
Fostering key traits to develop future leaders  
Talent Talks to future-proof Microsoft



## Manager Reimagined

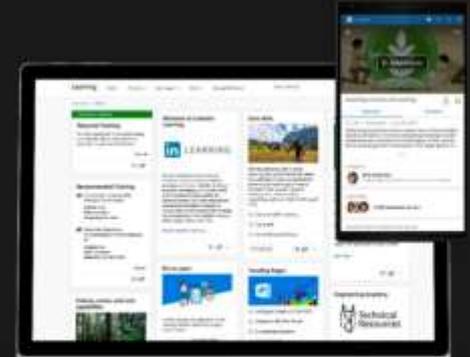
明確なマネジャーへの期待があります。その心を実現することで、マネジャーとして生き残ることができるようになります！

Clarify expectations of managers  
Build manager capabilities and shift mindsets  
Create an experience where managers thrive



## Microsoft Learning

//MSLearning  
//MSLearn  
//LinkedInLearning  
Hackathons  
Employee-led Learning



有能な人材を巻き込んで仕事をする体験ができます。これは、素晴らしい体験になります。

## Inclusion



Dialogue Across Differences

#Lesson: Unconscious Bias

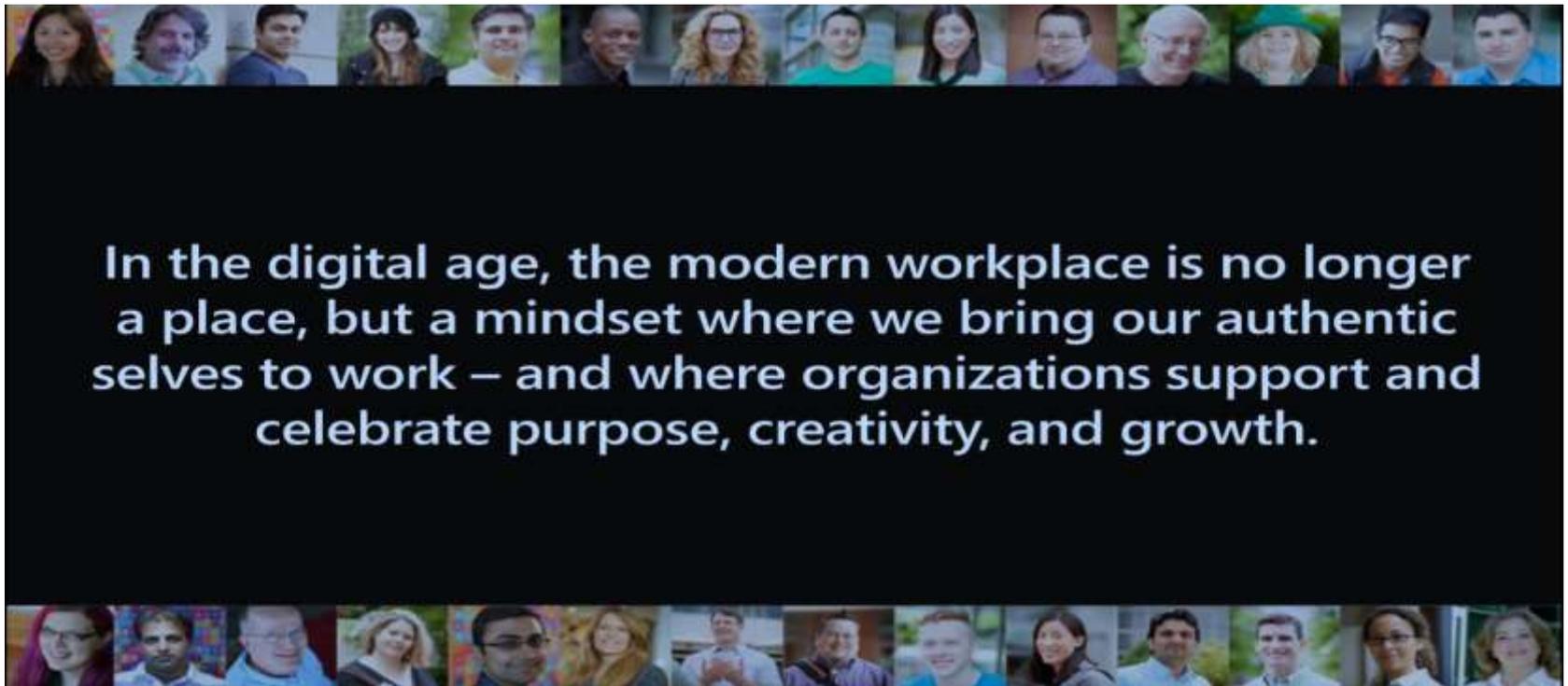


マイクロソフトは、**共鳴と協創の世界**を目指し、  
これに近づくための**意識改革**を、**全社で推進中**です。

デジタル時代の職場は、従来の職場とは全く違います。

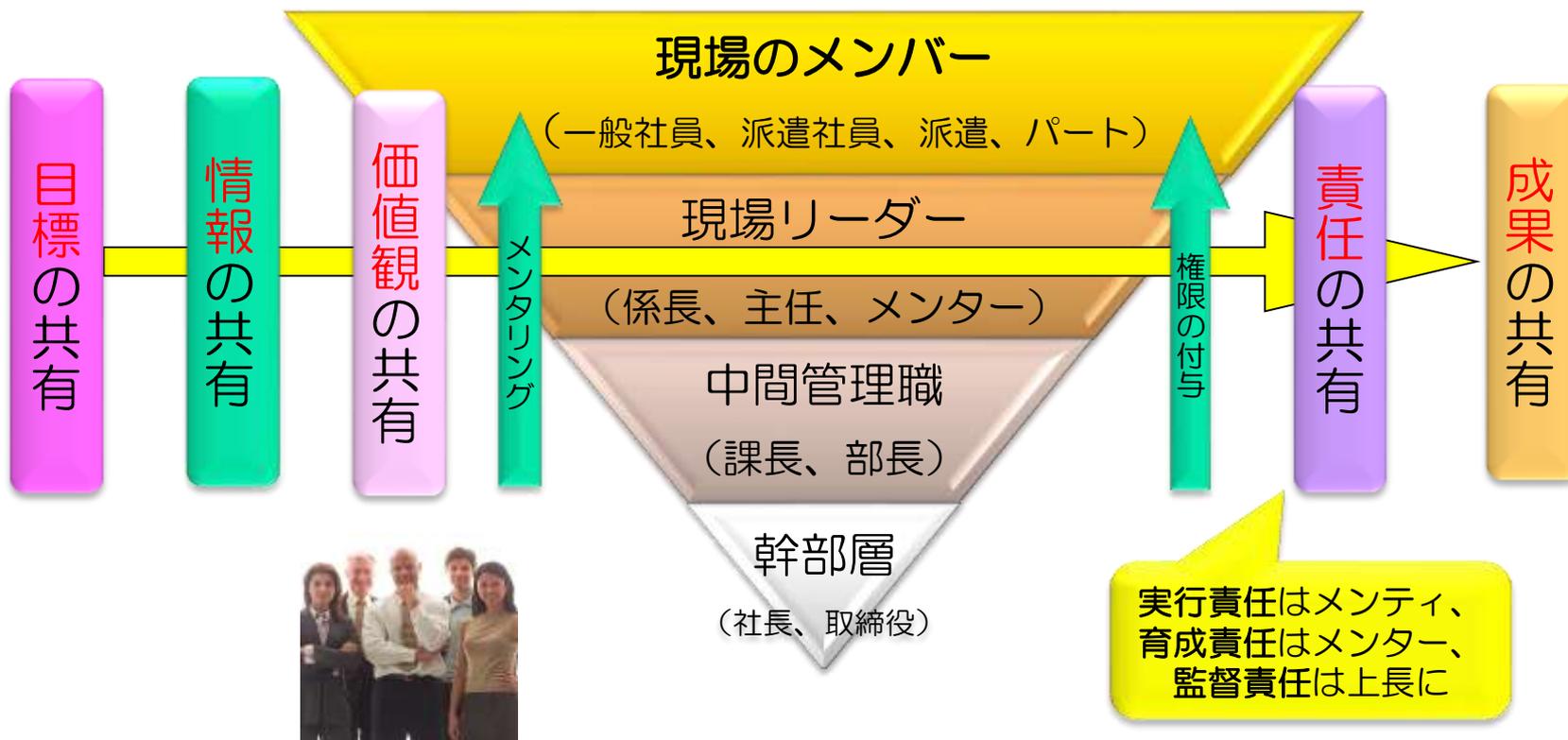
我々が職場に持ち込んでいるマインドセットは、仕事の目的を最初から、明確にして、創造的で、皆が成長でき、互いに喜びあう姿があり、これこそが、**まさしく本物**だと言えます。

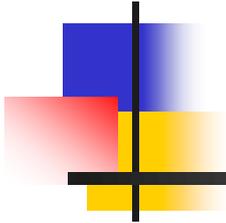
これは、正しく、**共鳴と協創の世界**が広がっている姿と言えましょう！



# 激動する市場変化に対応し、飛躍的成長を遂げるため 共鳴と協創の5つの共有関係を確立しよう！

相手の気持ちに共鳴し、それを実現するために、協力して新しいものをつくりだし  
(Co-creating)、互いが進化し・育つ (Co-evolving) 環境を目指しています！





# マイクロソフト、従来の評価法を大転換！

- 2013年11月、バルマーCEOは、すべての従業員に対して、GE式ランクづけ法を廃止し、**コーチング&人財開発モデル**に転換すると発表。
- 従来、個人の実績に焦点をおいて、ランクづけしていた伝統的な評価法から、**チームワーク、協働活動、メンバーの成長、人財開発**に力点をおいて、**迅速な対応**を可能にする評価体系に転換する方針。
- 具体的には、次の4点をあげている
  - **チームワークと協働**：①基本となる個人の業績の他に、②チーム員のアイデアにどれだけ磨きかけたか、③他のメンバーの成功にどれだけ貢献したかを評価。
  - **従業員の成長と開発**：互いに啓発することで、成長できたか、他のメンバーの潜在能力を引き出したのかも評価の対象にする
  - **ベル・カーブ不要**：今後は、ベル・カーブにとらわれることなく、決められた予算の枠内で、配分を自由裁量で決められる。
  - **ランク付けはしない**：今後は、ランクづけではなく、チームワーク、協働活動、メンバーの成長度、更には、個人と組織の目標との整合性やタレント・マネジメントによる育成目標の達成度に注目。
- **結果**：組織横断的な取り組み、チーム内でのコミュニケーションと協働環境を改善し、メンバー員の人財育成/開発を目指し、企業競争力の強化を目指す。

# SHRM2019、注目のセッション (10)

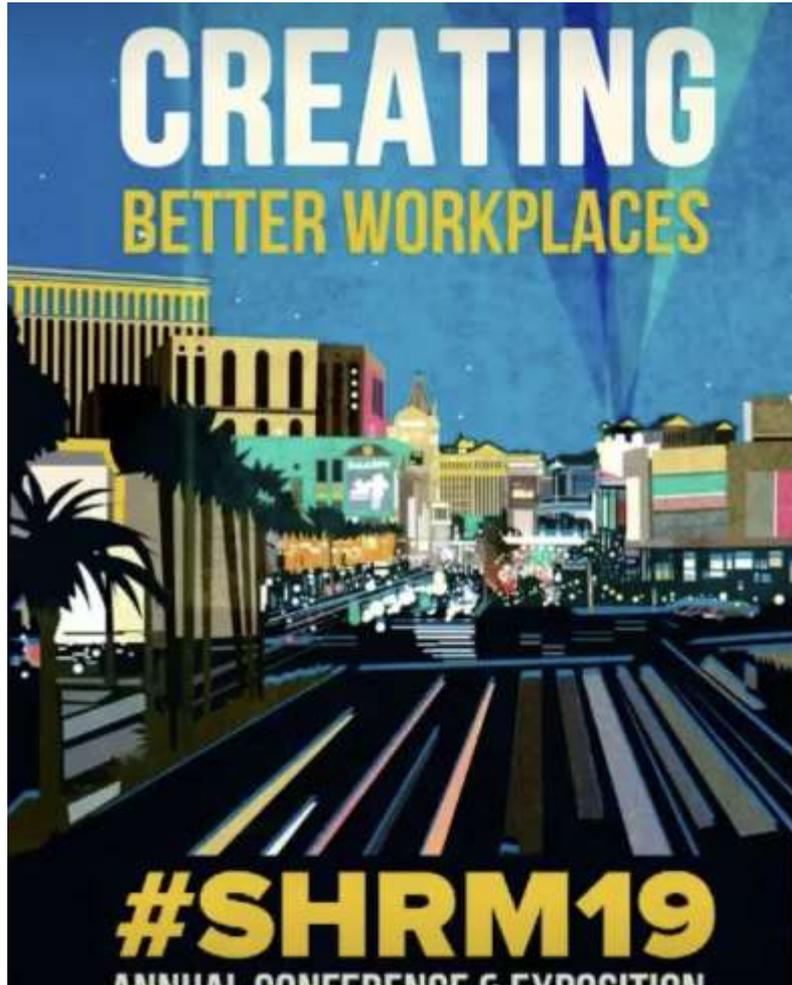
## L&D, Career development, employee experience

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/24/2019 03:00 PM - 04:00 PM	<b>HR's Already Gone Global: How to Use Social Media to Navigate Your Career</b>	<a href="#">Renee Robson</a> , Learning and Organizational Development manager, <b>YMCA Victoria</b>	若者に、将来のキャリアをイメージしてもらうには、SNSを効果的に利用するのが、一番効果的だとするセッション。
06/24/2019 04:15 PM - 05:15 PM	<b>HR Transformation Led by Employee Experience</b>	<a href="#">Marcelo Godinho Ribeiro</a> , Partner, EY <a href="#">Oliver Kamakura</a> , Partner, <b>Ernst &amp; Young</b>	従業員の経験を通して、ボトムアップで意識改革を進める手法を紹介します。従業員ファーストで、データ分析を通して、判断を促す仕組みづくりになります。
06/24/2019 04:15 PM - 05:15 PM	<b>Making Agile Work: HR's Role in Empowering Success</b>	<a href="#">Tracy Brower</a> , Principal, <b>Steelcase</b>	職場で、アジルな仕事体験( <b>employee experience</b> )を経験してもらうには、人事としてどうすべきか、グローバルタレントマネジメントを導入したスティールケースの事例を紹介する
06/25/2019 07:15 AM - 08:15 AM	<b>Choice as the New Competitor: Use the Employee Experience to Recruit and Retain Top Talent (Competing in an Era of choice)</b>	<a href="#">Stacey Kervin</a> , <b>SHRM-CP</b> , Manager, HR Practice Group, <b>Kronos</b>	会社は、常に社員が魅力を感じ、職場に定着し、戦略的目標達成に必要なスキルを持って、仕事に従事してもらうことを期待しているとともに、従業員も自分の時間を持ち、色々な貴重な体験を持ちたいと思っています。この動向を探り、どうすべきかを考えるセッションです。
06/25/2019 07:15 AM - 08:15 AM	<b>Commute as a Benefit: Lessons from Delta Dental of Washington</b>	<a href="#">Karen Aliabadi</a> , Chief human resource strategist, <b>Delta Dental of Washington</b>	従業員にとって最大のベネフィットは、通勤時間と駐車が便利なこと。患者だけでなく、従業員に優しい、労働体系を構築することが、 <b>幸福と健康</b> につながる。
06/25/2019 03:30 PM - 04:30 PM	<b>Seeing the Big Picture: Business Acumen to Build Your Credibility, Career and Company</b>	<a href="#">Kevin Cope</a> , President and chief executive officer, <b>Acumen Learning</b>	将来の目指すべき方向性を示す5つのドライバーを活用して、経営者の精神を育てるにはどうすべきかを考えます。
06/25/2019 03:30 PM - 04:30 PM	<b>Building Competencies Through Designations: A Global Trend or the Answer to Real-Time Career Management?</b>	<a href="#">Constantine Vasilios Kiritsis</a> , <b>SHRM-SCP</b> , Founder and CEO, StudySmart	Professional qualifications (PQs)に関しては、いろいろな議論があるが、国により、企業内の必要性により、当然異なる。本セッションでは、米国、欧州、中東、アジアでの事例を参考に、変革、タレント開発、マネジメントの動向を評価する。
06/26/2019 11:30 AM - 12:30 PM	<b>The Skills Quotient: How to Determine the Skills of Your Organization</b>	<a href="#">Kelly Palmer</a> , CLO, Degreed	将来の戦力計画を策定する際、60年キャリア計画をベースに、必要なスキルを決めることです。その目的に役立つのが、 <b>Skill Quotient</b> です。この中で、自動化、デジタル化が必要になり、新たなマインドセットが求められることになります。

注目

注目

# 多様な選択肢が存在する現代、従業員経験の 機会提供で、**タレント定着につなげる法！**



多様な選択肢がある現代では、優秀な社員ほど、**多様な従業員体験の機会**が、社内にも沢山あることを早めに知らせておかないと、**次の選択肢**を追い求めて、離職する可能性が高まります！

## Competing in an Era of Choice

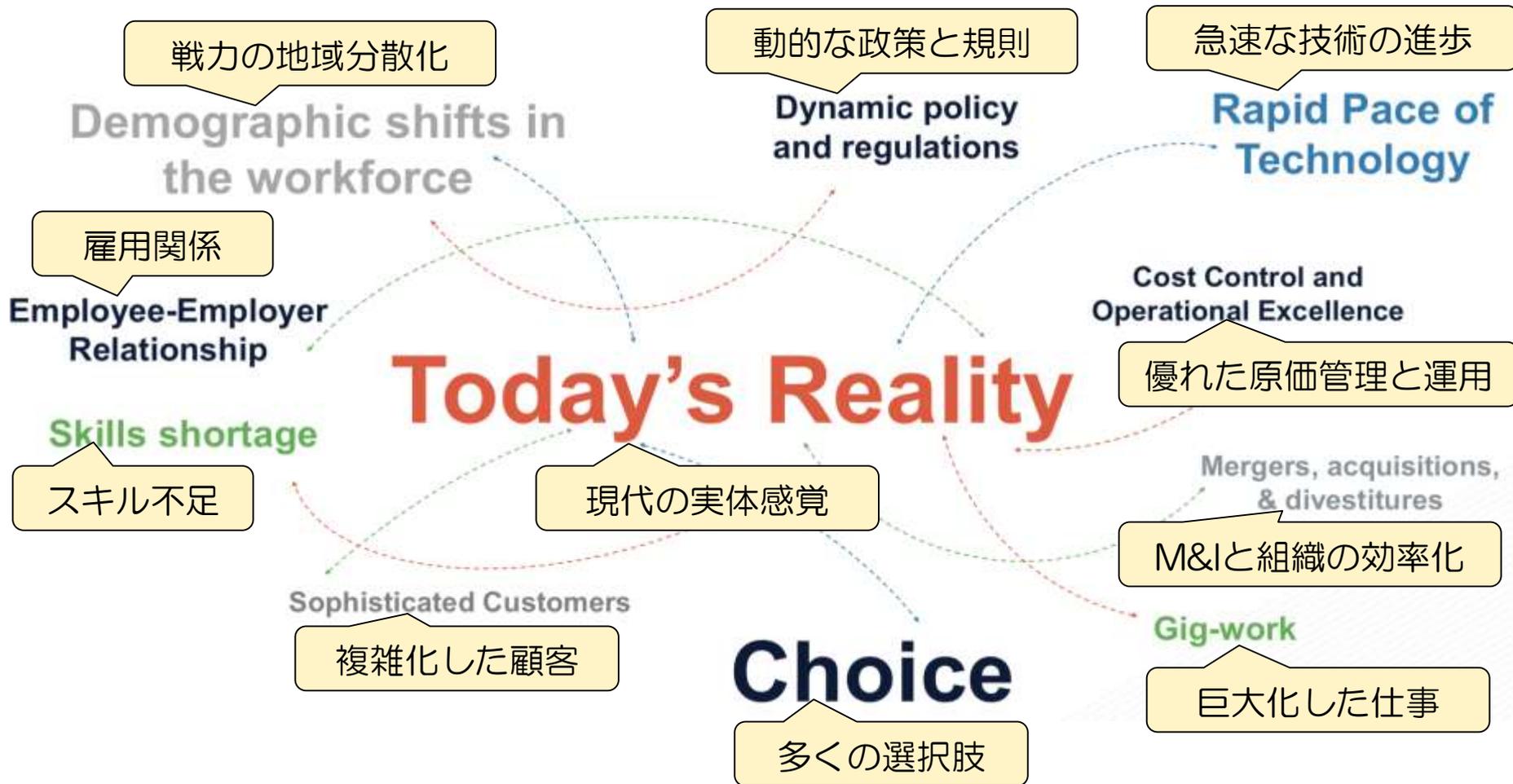
Stacey Kervin, SHRM-CP

Senior Manager | HCM Practice

**高収益企業**と**一般企業**では、一体何が違うのか、多様な**人財獲得投資**や**着任支援活動**、更には、**従業員経験機会**の充実に力を入れると、何が違うのかを考えるのが、本セッションのテーマです。



# 複雑化する背景から、色々な選択肢の中から、適切な対策を選択する必要があります！



# ここ2年で、採用市場が活性化し、 初任給が高騰し、採用の質が問われることに！



- Drives talent attraction
- Experiential in nature
- Should align to your employee value proposition
- Reinforces organizational values and culture
- Critical in a candidate-driven job market

- 人財を引きつける魅力を高めよ！
- 色々な試みを試してみることに
- 会社がどんな人財を採用したいのかを明確にせよ（EVPを明確に）
- **企業価値**と**企業風土**を高めよ
- 労働市場ではどんな候補生を求めているかに注目する

## The Challenges of a Candidate's Market

How have the following changed in the past two years?

■ Percent reporting increases for hourly  
■ Percent reporting increases for salaried



次の点で、候補者市場は変わった！

- 候補者の**募集数**が増加(48-53%)
- 年給社員の**初任給**が高騰した(73%)
- 年給社員の**採用経費**が増加(47-48%)
- **採用日数**がかかるようになった(36-38%)
- **採用の質**が求められるようになった(37-46%)
- **離職率**も増加した(32%)

# 高収益企業は、一体何が違うのか？



- Talent Outcomes
  - Investments in training
  - Internal mobility
  - Employee engagement
  - Diversity and inclusion
  - Quality of hire
  - Retention
  - Leadership bench strength
- Business Outcomes
  - Customer satisfaction
  - Regulatory compliance
  - Employer of choice
  - Innovation
  - Profitability
  - Growth/market share
  - Productivity

人財投資と収益面で、大きく異なります！

## ■ 人財投資の面での違い

- 訓練に対する投資、社内で流動性、従業員エンゲージメント、ダイバーシティ&インクルージョン、採用の質、定着、リーダーシップ力の各面で異なります。

## ■ ビジネス収益面での違い

- 顧客満足、コンプライアンス、ブランド力、革新力、有益性、成長力・市場シェア、生産性の違いで異なります。

高収益企業では、何が違うのか？

## ■ タレント開発での違い

- 社内の人財パイプライン、人材の流動性
- 採用時での学習レベルの適合性、どれだけスキルがあるか
- 外部のパイプラインを構築するための教育機関と関係性

## ■ 技術と分析能力

- 技術への追加投資
- 現在、どんな能力があり、これからどんな技術が必要なのかの具体的データ
- 彼らのこれからの採用戦略を知ってもらい、それを活用

## ■ 個別化戦略(customization)

- これからどんなプロセスが待っているのか？
- どんなメッセージを持つべきなのか？
- 一つのやり方で、全て適用できるとは思わない！

## Where High-Performing Organizations Differ



### Talent Development

- Greater emphasis on their internal talent pipelines/talent mobility
- Hiring for learning aptitude vs. existing skillsets
- Educational institutions partnerships to build external pipelines



### Technology and Analytics

- Invest more in technology
- More sophisticated with data measurement to know what talent they have and what they need
- Use that to inform their recruiting strategy going forward



### Customization

- Custom processes for different talent segments
- Personalized messages and outreach
- Don't approach talent acquisition with a one size fits all approach

# それなりの先行投資をしている企業は、 ブランドイメージが高くなり、採用でも有利に！

## Attract

高収益企業

一般企業



High-Performing Organizations



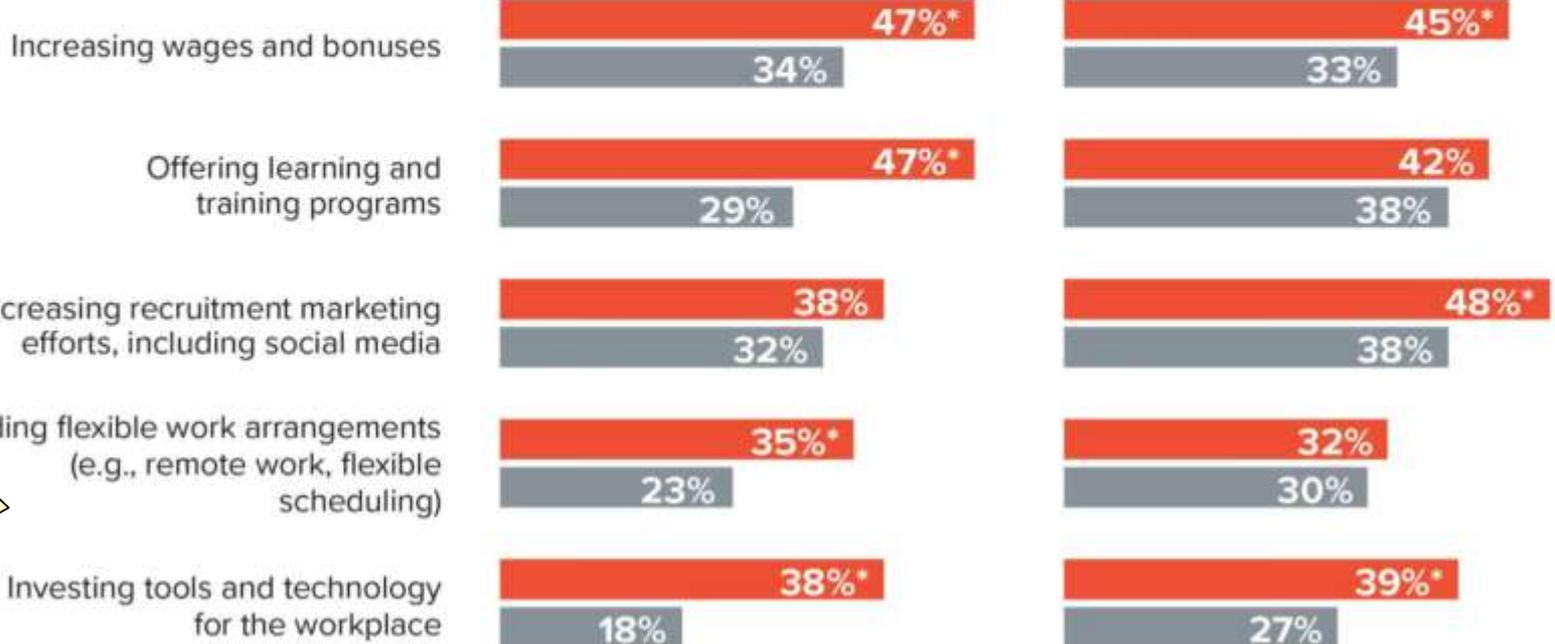
All Other Organizations

時給労働者

Hourly (non-exempt)

年給社員

Salaried (exempt)



新しいツールや柔軟な取り組みをしているとイメージアップ

# 高収益企業は、インターンシップ等の採用前活動に力を入れる傾向があります！

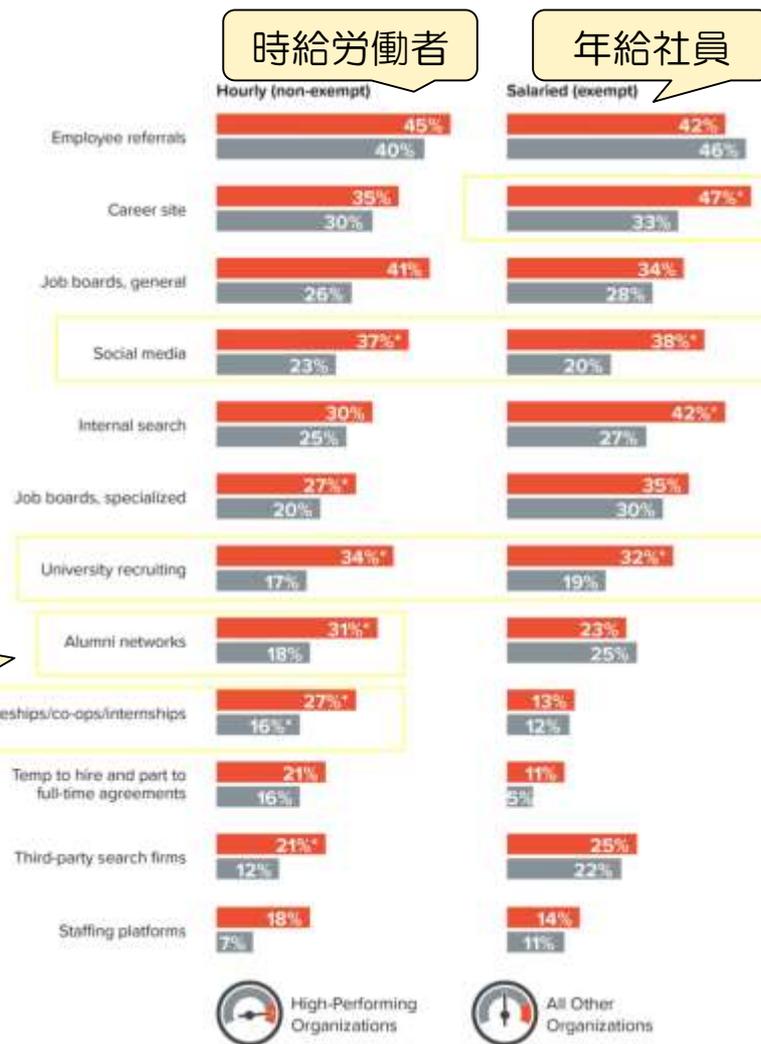
赤：高収益企業  
灰色：一般企業

## Source

What sourcing channels yield the highest quality hires as measured by performance ratings?

(Select all that apply; asterisks indicate a statistically significant difference.)

優良企業では、SNSの活用、学卒採用、卒業生のネットワーク、見習い期間・インターンシップによる採用活動に力を入れる傾向があります。



皆さんは、採用経費や時間は、少ないほど良い結果になる  
との迷信を信じてませんか？

採用時間と経費は、**少ないほど良い**とは、必ずしも  
言えないのが、現実です！

## Recruiting Metrics

What metrics are used in your organization to measure the success of talent acquisition efforts?

高収益企業

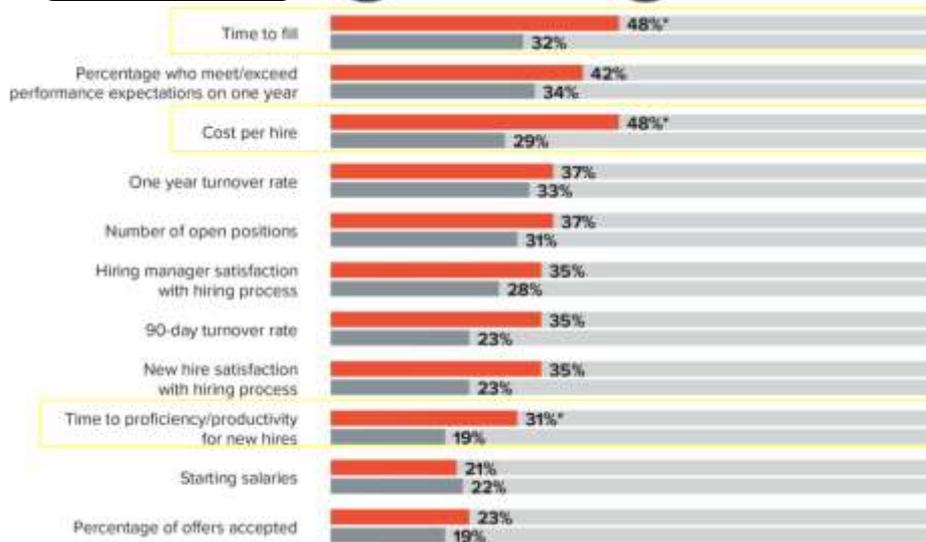


High-Performing Organizations

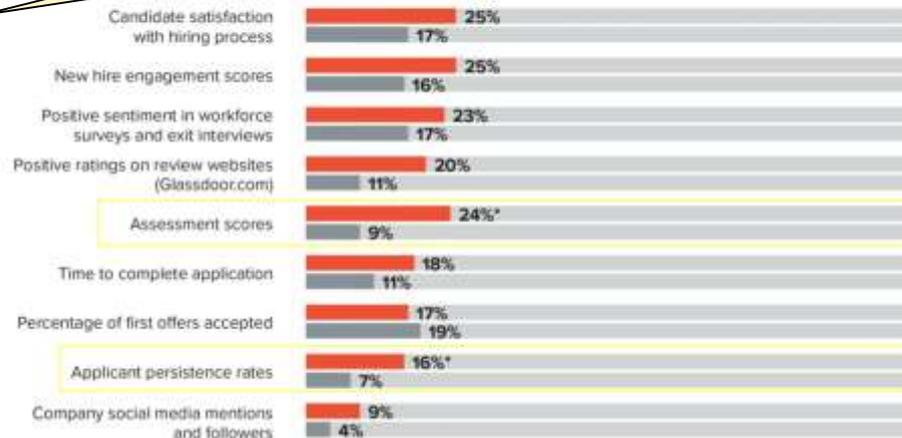


All Other Organizations

一般企業



優良企業では、それなりに経費や時間をかけて、採用活動をしているから、  
良い人材が集まっていると言えます。



# ANSI HRM Standards

## Cost per hire条項 の設定の意図とその概要

### ■ Cost per hire条項の設定意図

- 会社経営において、今後戦略的人事の遂行の核となる**HRプロ**、**職場でのEducator**が育っているかどうか、**成長企業かどうかの重要な判断材料**になっている。米国では、これを判断する人材指標として、**HRプロ一人当たりの人件費** (Cost per Hire)の提示が求められる。  
(従い、これが少ないから効率がよいではなく、**将来に対する備え、定着率に影響をあたえる要素がある指数、投資家が将来性を判断する指標のひとつ**になる)

### ■ Cost per hireの対象となる職種

- 基本的には、**戦略的人事を遂行するHRプロの人件費**、例えば、採用、社内人事、アウトソーシングするベンダー／供給者、社内外の講師や、教育関係者(Educator)、情報分析に従事するコンサルタントの費用(社内／社外)を含む

### ■ Cost per hireの定義

- Cost per hire, Internal(CPHI): ガイドラインの指定された27項目を含む社内試算用の数値を使用
- Cost per hire, Comparable(CPHC): CPHIで指定された項目の内、16項目を抜粋して他社比較用に算出した数値を使用

外部のコスト+内部のコスト

- Recruiting Cost Ratio (RCR): ----- X100  
初年度の一定期間のCompensation総額

# これからは、セグメント毎に、採用プロセスの多様化が必要に！

- これからは、多様な採用プロセスを使い分ける時代ですので、セグメント毎に個別の採用プロセスを適用する必要があります。
- 例えば、**時間給社員**は、キャリアフェア、社員の紹介、ハローワーク等による募集が中心になり、この場合には、オンラインでの2週訓練を実施、インタビューで決定します。
- また、**年給社員**は、キャリアサイト、リンクイン、社内イントラネットによる社内募集の場合は、アセスメントとインタビューがあり、90日程度の受入プログラムを実施するのが普通です。
- 不定期の**経験者**の中途採用の場合には、簡単なオリエンテーションと職場の上長によるインタビュー、職場でのOJTが課されます。

## Customization for Talent Segments

**78%** of HPOs want to **customize offer and hire processes** for different talent segments vs. only 58% of others.

FOR EXAMPLE



### Hourly

### Salaried

Employer branding and marketing	Career Fairs	Career Site LinkedIn
Sourcing strategies and channels	Referrals Job Boards	Internal Search
Candidate assessment and selection	Interview	Pre-hire assessment Interview
Onboarding programs	2 weeks online training	90 days - emphasizing performance and people

インターンシップ等の事前の**多様な人材獲得投資**に力を入れるかどうかで、高収益企業になれるかどうかが決まる！

企業ブランド・採用マーケティング、各種の最新HRテックの有効活用が決め手になる時代

## Investments in Talent Acquisition

How will your investment (budget, staff, resources, and time) in the following elements of your talent acquisition strategy change in 2019?

Z世代に一番効果的なのは、SNS、インターネットであり、採用でもHRテックの活用が鍵になり、これを有効に扱える採用マネジャーの存在が決め手に



# 候補者に必要な経験があるか、 きちんと検証していますか？

## Candidate Experience Recommendations

- Take a custom approach based on segment
- Measure and monitor
- Have timely and transparent communication
- Use technology to manage processes



The Employee Experience

- Focuses on retention
- Drives engagement and performance
- Should align to your employee value proposition
- Reinforces organizational values and culture
- Critical in a candidate-driven job market

候補者に何を求めるのかを明確にする

- セグメント毎に**どんな経験**が必要なのかを明確に示せ！
- **習熟度**を測定して、監視する
- タイムリーに、**透明性の高い**コミュニケーションをする
- **色々な技術**を駆使して、やりとりをする

- **定着**に焦点を当てる
- **エンゲージメントとパフォーマンス**を高めよ
- 候補者に何を期待するかを明確にせよ
- 組織の**価値観**や**企業風土**と調和する人財なのか？
- 候補生優位の労働市場なので、どうすべかをじっくり考える

# 効果的な新入社員の着任支援の実現を！



## Why Onboarding Matters

**76%** of HR practitioners say onboarding has been underutilized

**20%** of new hires leave in the first 45 days (SHRM, 2017)

**47%** report that their onboarding program is effective in retaining new hires

Imagine if all internal and external hires were set up for success...

### What would the impact be?

Invested onboarders are twice as likely to report reductions in new hires' time to proficiency and see reduced turnover (SHRM, 2017)



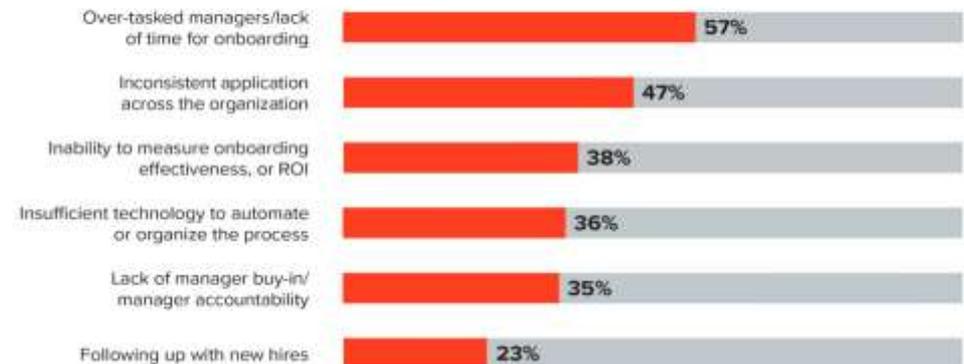
## Overcoming Onboarding Challenges

1	<b>Capacity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Use checklists</li> <li>Self directed learning</li> <li>Automate paperwork</li> <li>Leverage cross functional teams</li> </ul>
2	<b>Accountability and Measurement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Use checklists</li> <li>Measure time to proficiency (knowledge retention, meeting milestones, etc.)</li> <li>Regular check-ins</li> </ul>
3	<b>Resources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focus on program consistency</li> <li>Increase onboarding budget</li> <li>Invest in technology</li> </ul>

## 新入社員の着任支援での課題

- マネジャーが多忙、社内調整の不備、効果測定の実現性、社内業務の自動化不足、マネジャーの協力不足と説明不足、新入社員へのfollow upが課題に。
- 従い、次の3点の改善が課題に
  - **人員不足の改善**  
(チェックリストの活用、自主学習、ペーパーワークの自動化、組織横断的チームを改善)
  - **説明責任と効果測定**  
(チェックリストの活用、知識の呼び出し時間の測定、チェックインの中身)
  - **プログラムの中身**  
(プログラムの一貫性、予算の増加、技術への投資)

## Most Common Onboarding Challenges



# 着任支援では、3Pの効果性により、 離職の可能性が20%以上！

## The Three Ps of Onboarding



## Sample 90-day Onboarding Roadmap



着任支援での3P改善を目指せ！

- 人的交流支援 (People)  
非公式イベントの実施、グループでの着任、親代わりの人を選任、上級リーダーからの挨拶、チーム構築、メンタリング活動、関係者との面談
- 業務支援 (Performance)  
業務の説明と役割分担、訓練、人事との面談、役割の明確化、キャリアゴールの設定、コーチング、チームからの期待とフィードバック
- 目標設定と業績管理 (Paperwork)  
初日のアジェンダ、会社紹介、規則の概要、電子署名の仕組み

最初の90日間の事例

- 一般的には、左記日程を参考にしてください。
- 最初の90日の反応により、**20%程度**の人が、期待外れとして、離職する可能性があります。
- **47%程度**が、効果的と判断されますが、残り半分は、効果的とは言えないとされています。
- 上級マネジャーが最初の段階で挨拶をしておくことが、良いイメージを与えるために重要になります。

# 単純な仕事場を超えた、ライフサイクルの中で、 どれだけ**良い体験**ができるかが、定着の決め手に！

It doesn't stop there.

Own the experience throughout the lifecycle



着任支援（onboarding）では、ライフサイクルのすべての面で支援していることを知らせて、遠慮なく相談してほしいと伝えることが原則です。

キャリア相談、職場替え、子育て、介護支援等を含めて、安全で気軽な相談を可能にする環境の整備が重要です。

## Employee Experience Recommendations



ライフサイクルの中で、

- **キャリア支援、ライフ支援、子育て支援等の支援等**、どれだけ支援を得られるのかを知らせることが重要です。
- **提供できるサービスメニューや、キャリアパス等**を示し、**どう支援できるのか**が、定着の決め手になります。

# 社員のライフサイクルすべてに適合した、 従業員体験(Employee experience)の事例を示せ？

## THE EMPLOYEE EXPERIENCE JOURNEY

### Key moments that matter



# SHRM2019、注目のセッション (15)

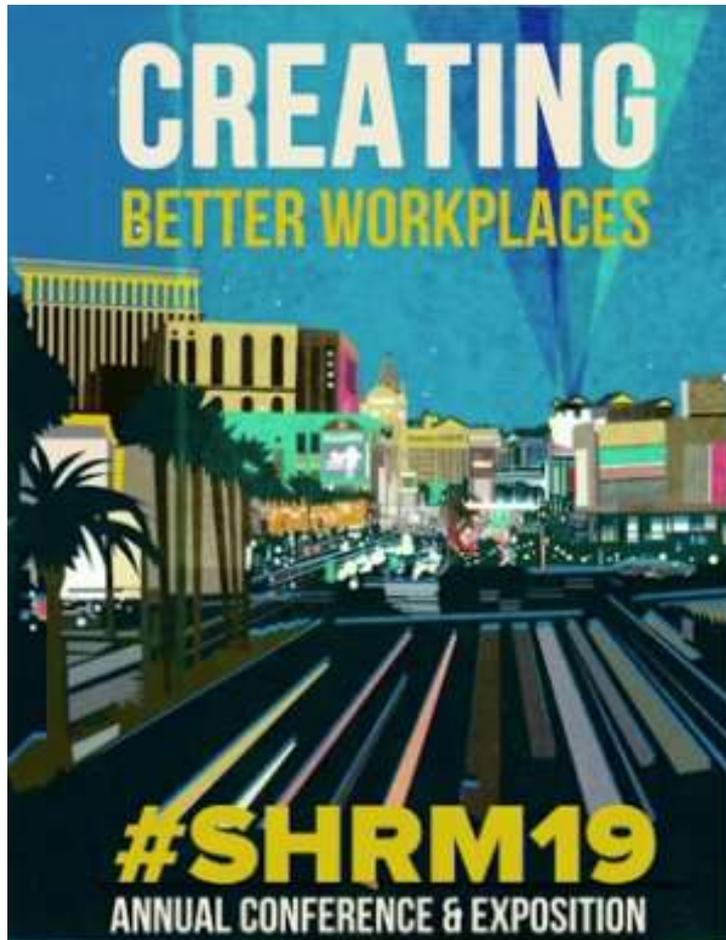
## Diversity & Inclusion, Gender issue

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/24/2019 07:15 AM - 08:15 AM	<b>LGBTQ+ Knowledge for the HR Professional: Awareness, Etiquette and Best Practices</b>	<a href="#">Tara B. Taylor</a> , Education and Outreach director, Maryland Commission on Civil Right	近年増加傾向にあるLGBTを含めた職場での実践的な事前対策や対処戦略を学びます。LGBTに関しては、従業員は50%の確率で話をしないのが、普通ですが、これにどう対応すべきかです。
06/24/2019 01:30 PM - 02:30 PM	<b>Shaping Hearts, Minds and Corporate Cultures: Effective Prevention Training in the #MeToo Era</b>	<a href="#">Glen E. Kraemer</a> , Partner, Hirschfeld Kraemer, LLP	コンプライアンス確認型の研修から、結果を引き出せる研修にどう転換するかを考えるセッションです。セクハラ、パワハラ、職場での性別動態学の研修に関する理解をます。幹部やマネジャーからの支援を得るための配慮すべき点を学ぶ。
06/24/2019 04:15 PM - 05:15 PM	<b>Changing the Culture, Not Checking the Box: Management Training in Today's Workplace</b>	<a href="#">Joseph L. Beachboard</a> , Shareholder, Ogletree Deakins	ハラスメント、リーダーシップ、ダイバーシティ関連のマネジャー研修をどのように進めるべきかをテーマにしたセッションです。社員のエンゲージメントや、注目を集めるには、どうしたら良いかを考えます。
06/25/2019 07:15 AM - 08:15 AM	<b>How to Manage and Exceed Diversity Return on Expectations (DROEX)®</b>	<a href="#">Edward E. Hubbard, Ph.D.</a> , President & CEO, <b>Hubbard &amp; Hubbard, Inc.</b>	効果的なD&I運動を設計し、結果を引き出し、関係者の期待を超えるには、どうすべきかです。そのために必要な7つの分析手法、ツールやテンプレートを紹介します。ダイバーシティROEも紹介します。
06/25/2019 10:45 AM - 11:45 AM	<b>Hiring the Formerly Incarcerated: HR's Role in Making History</b>	<a href="#">Richard Bronson</a> , Founder and CEO, 70 Million Jobs	公民権法、女性の権利拡大、LGBTQ時代の流れに応じて、何を考え、変革していく必要があるのかを考えます、犯罪歴のある人等、これからの採用では、何を考慮するべきなのか？
06/25/2019 10:45 AM - 11:45 AM	<b>Moving Beyond Unconscious Bias in the Workplace</b>	<a href="#">Steve Pemberton</a> , Chief human resources officer, Workhuman	D&Iの面で、無意識なバイアス( <b>Unconscious bias</b> )は、あまり注目されることがない。しかし、採用や昇格査定では、重視される傾向がある。真のinclusivenessを考える場合、重要になります。この重要性を問うセッションです。
06/25/2019 03:30 PM - 04:30 PM	<b>Diversity for Hire: Attract a Talent-Rich Workforce That Improves Your Organization's Results</b>	<a href="#">Scott Wintrip</a> , President, Wintrip Consulting Group	なぜ、伝統的な採用手法には、問題が多いのか、多様なトップ人材の採用で、意識の大変革を起こせ。4段階インタビュー法で、トップタレントを採用します。
06/26/2019 10:00 AM - 11:00 AM	<b>Beyond the Illusion of Inclusion: Leveraging the Talents of Employees with Disabilities</b>	<a href="#">Judy Young</a> , Associate director, Scheinman Institute of the ILR School, <b>Cornell University</b>	障害者の感謝の気持ちを拡大し、多層のダイバーシティの状態から、インクルージョンの環境に進化させる方法を考えます。障害者を健常者と一緒に働ける職場環境をどの様に作り出せるかが課題になります。

# 職場での無意識な思い込みを乗り越えて！

無意識な思い込み (unconscious bias) が、職場の至る所であるもの。

これからのマネジャーは、これを如何に克服して、若い世代に対応できるかが、大きな課題に！



## Moving Beyond Unconscious Bias in the Workplace

STEVE PEMBERTON, Chief Human Resources Officer, Workhuman

JESSE HARRIOTT, Global Head of Analytics & Executive Director, Workhuman Analytics & Research Institute



# 無意識の思い込みが、職場の至る所にある！

これからのマネジャーにとって、**Unconscious bias**の改善が大きな課題

「アンコンシャス・バイアス」(**unconscious bias**)は、日本語で「**無意識な思い込み**」「**無意識な偏見**」と訳され、自分自身が気づいていない思い込みや偏見、先入観を表します。瞬間的かつ無意識的に生じる知的連想プロセスの一種であり、過去の経験や習慣、周囲の環境などから身につくものです。「**男性は、料理が下手**」「**若い人はITが得意!**」「**女性は、出しゃばらないほうがいい**」などが典型例。組織運営やマネジメントにおいても、こうした先入観や固定観念が判断にゆがみを与え、適切な意思決定の妨げになります。

米国の人気作家、マルコム・グラッドウェル氏の著書によると、米国の「フォーチュン500」企業の約半数の男性CEOについて、その身長を調べたところ、平均は6フィート（約182センチメートル）で、全米男性の平均を3インチ（約7センチ）上回ったといえます。身長が6フィート以上の男性の割合は人口全体では約15%ですが、調べた企業のCEOでは約60%にもものぼり、さらに約30%のCEOが6.2フィート（約188センチ）以上でした。なぜCEOに背の高い男性が多いのか——人は無意識のうちに「**背の高い男性はカリスマ性や統率力がある**」という思い込みにとらわれていて、それがCEOを選抜する際の判断にバイアスをかけるといのがグラッドウェル氏の分析です。こういう**無意識な偏見**や**思い込み**がネガティブに作用するケースを、**unconscious bias**と呼びます。

「理系＝男性、文系＝女性」といった固定観念も、よくある**unconscious bias**の一例といえるでしょう。実際、企業などが理系の研究職を募集すると、履歴書の内容には差がなくても、女性より男性の採用率が高くなります。これは、選ぶ側が「理系といえば男性」と、無意識に関連づけてしまうから起こることだと考えられます。また、オフィスで雑用を頼まれたとき、男性社員が断っても評価への影響は出なかったのに、女性が断ると評価が下がり、逆に、男性が引き受けると評価が上がるのに対して、女性が同じことをしても評価は上がらなかった、という報告もあります。これも「**女性が雑用を引きつけるのは当然**」という無意識な観念があるからです。

IT関連の業界や職種では、若手に斬新な発想やイノベーションを期待する一方、ベテランに対しては、その能力を**実際より低く見積もってしまう傾向**もあります。

**理系に強い女性**もいれば、**高齢でも若々しい発想を持つ人**はいます。それなのに、性別や年齢などの属性に対する偏見にとらわれ、人を「色眼鏡」で見ていることに気づかないまま、せつかくの可能性を排除してしまいます。

ダイバーシティやハラスメントの意識が高まるなか、**これからのマネジャーや現場リーダー**には **unconscious bias** の改善は**極めて大きな課題**と言えます。

# かつて、職場では、勝手な思い込みが多々存在しましたが…

After many years –  
an epiphany.

Diversity and Inclusion  
can be hard.

Really hard.



- 数年後、直感的なひらめきが！
- ダイバーシティと、組織との同化(Inclusion)の実現は、何と難しいことなのか！

## How We Have Defined Diversity & Inclusion

Different individuals joining each other regardless of skin color, intellect, talents or years.

Spanish, Scottish, German, English, Irish, Welsh, Indian, Chinese, Japanese, Korean, Vietnamese, Thai, Indonesian, Malaysian, Singaporean, Australian, New Zealand, South African, Canadian, American, Danish, Greek, Luxembourgian, languages, holidays, traditions, foods, culture, diversity



## We have made progress...

Compliance      Consultants      Right Thing To Do

Awareness      Purchasing power      Hispanic and Latino

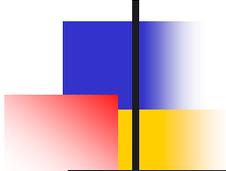
Equal Opportunity      Conferences      Corrective Action

Top Organizations For...      Affirmative Action

Civil Rights      LGBTQ      Chief Diversity Officers

Post-racial      Best Practices      Training

Discrimination



# 現在の米国には、 こんな状態が存在してませんか？

...and we will continue to see change.

1. We will continue to live longer and in an America with no clear racial or ethnic majority
  - More than half of all babies born in the US today will be diverse
2. The gender structure of the labor force has changed
  - Women now represent more than half of the US labor force
3. New generations are arriving with different definitions
  - They see diversity and inclusion through the lens of experiences not labels
4. Important societal advancements for people with disabilities and the LGBTQ+ community
  - American Disabilities Act, same-sex marriage
5. The rapid rise of an interconnected global economy

## At The Crossroads...

- Little industry or institutional understanding of why this matters
- Anchoring Diversity and Inclusion efforts in what we don't do well
- Assigning one person to the task...the Pied Piper syndrome
- Excessive focus on unconscious bias/micro inequities
- Relying on 'Top Organizations for...' lists
- Failing to create sustainable and integrated processes
- Not aligning diversity constituencies to the organizational mission
- Not driving accountability internally and externally
- Not creating a learning culture of courageous conversations

1. 米国では、多くの種族が長生きして、多様性がある社会に！
2. 労働力の半分は、女性になった！
3. 色々な考えを持った新世代が登場し、彼らの多様な経験に基づき判断する様になった
4. 障害者の社会進出、LGBTが出現した
5. 互いに結び付いたグローバル経済が到来！

- ベンチャー等の小さな企業が登場し、組織的な理解も進んでいる
- 多様性を認め、同化しようとする試みが進んでいる
- 一人の人に仕事を与える傾向もある
- **無意識な思い込み**がたくさんあり、小さな不公平さが蔓延している
- トップ企業がしていることに興味が集まり、
- 持続可能で、統合的なプロセスを作り出せていない
- 多様性を支援する団体も、組織の使命を作り出せていない
- 内外共に、説明責任を果たせていない
- 勇気を持って、議論する学ぶ姿勢を作り出せていない

# これからの D&I活動では、 認知(recognition)が一層重要に！



- 多様性といっても、目に見えるものと、目に見えないものがある。
- 実際は、目に見えない、水面下のものが、大きな影響を与えています。
  - 4階層のdiversity
- これらをどう捉えているかで、対処の方法は変わってくるものだ！



Traditional Diversity Focus Areas  
FOUR LAYERS OF DIVERSITY

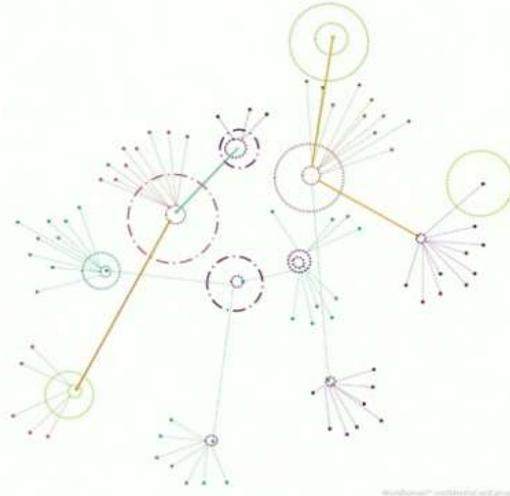


© Lee Gardenswartz and Anita Rowe. Internal and External Dimensions are adapted from Marilyn Loden and Judy Rosener. Workforce America! (Business One Irwin, 1991)

# 組織の中での、小社会を作りだし、互いに認め合おう！

## Social recognition

- Visible and inclusive to all employees
- Empowers employees
- Crowd-sourced
- Broadcasts positive behaviors
- Engages organization as a community

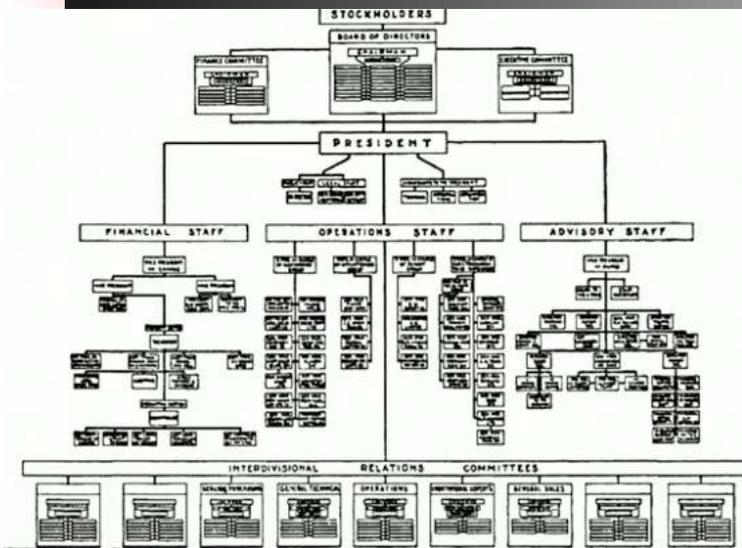


- 組織内の人達も、一つの小社会として捉え、多くの人の考えを取り入れ、自由に活動してもらうことだ。
- その活動、そのネットワークのつながりをクラウドソースとして、とらえ、見える化する。
- 前向きな反応・態度を引き出し、互いに影響を与えることで、新しいものが作り出されることになる



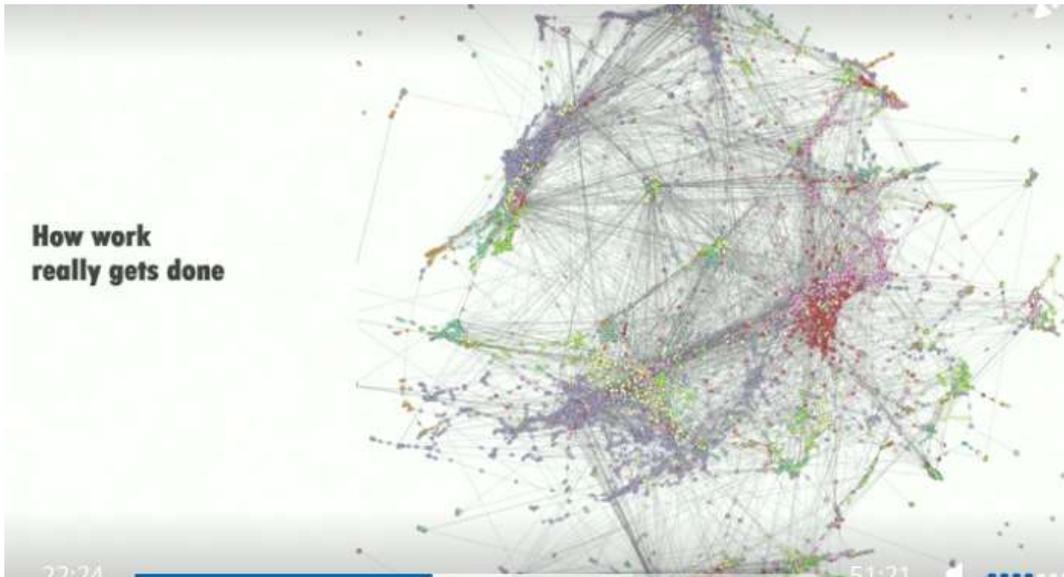
- 重要な点は、すべての人が、互いに尊重し合う気持ちを持つことだ。
- 互いが尊重し合う気持ちにより、融合を呼び、新しい息吹が起きてくる

# 相乗効果の見える化をしていますか？



インターネットが普及した現代では、もはや、縦社会の組織ではなく、色々なものが、互いに影響し合うネットワーク組織になっており、この中で、核になっている人を見出し、前向きな相乗効果を引き出すことで、新たな創造が可能になります。

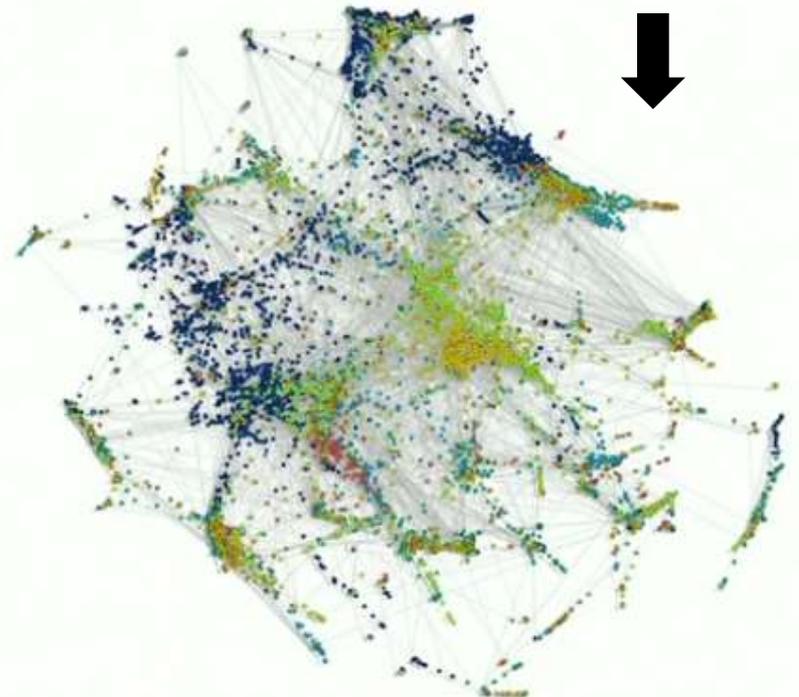
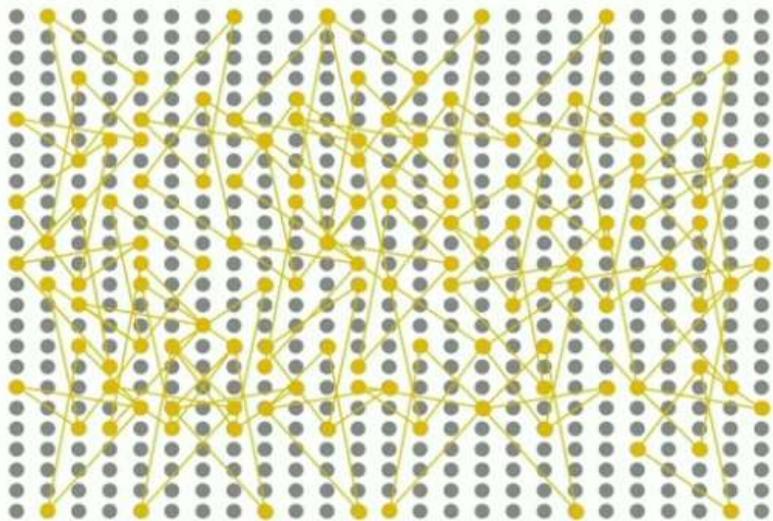
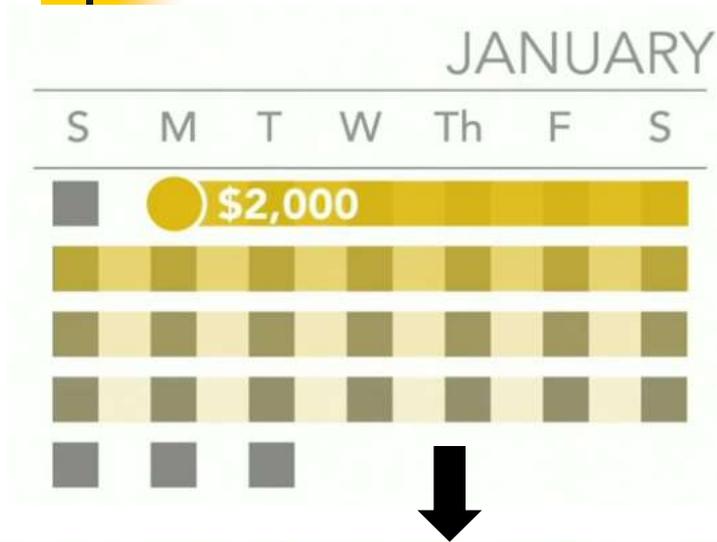
これらの動き、相乗効果が見える化することで、新たな発見があります。



インターネットの時代では、左記の様なネットワーク構造になり、この中で、誰が、キーマンなのかを解析して、彼らの活動を支援することもできます。

また、核となる人財の認知と維持が、死活問題になることもあります。

例えば、\$2000の投資が、  
どんな影響を与えているかを把握してありますか？



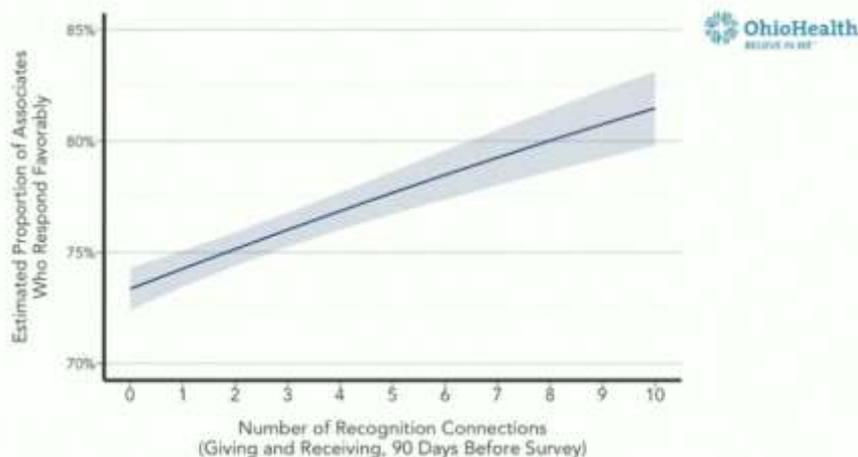
# 互いに認め合うことが、 組織に属している気持ちを作りだす！

 Bristol-Myers Squibb

Recognition is **8x more powerful**  
than salary increases when it  
comes to improving engagement.

The connections created by giving  
and receiving recognition to coworkers  
leads to a greater **feeling of inclusion**.

互いに認め合うことで、給与増より、  
**8倍以上、効果的**だという結果に！  
**仲間と認め合う**ことで、互いに繋がっている感覚を呼び起こし、これからも協力する気持ちが更に増す効果が見られた！



# 小社会の意識を高めることで、 企業の業績は、急速に改善することになります！



小社会の意識を高めることで、**ROAが3倍に**、受賞した人の業績は、**54%向上し**、**離職率も急速に低下した**。

## POSITIVE EMPLOYEE EXPERIENCES DRIVE RESULTS

Organizations in the top 25% of employee experience have

**3X the ROA and more than double the ROS**

compared to the bottom 25%

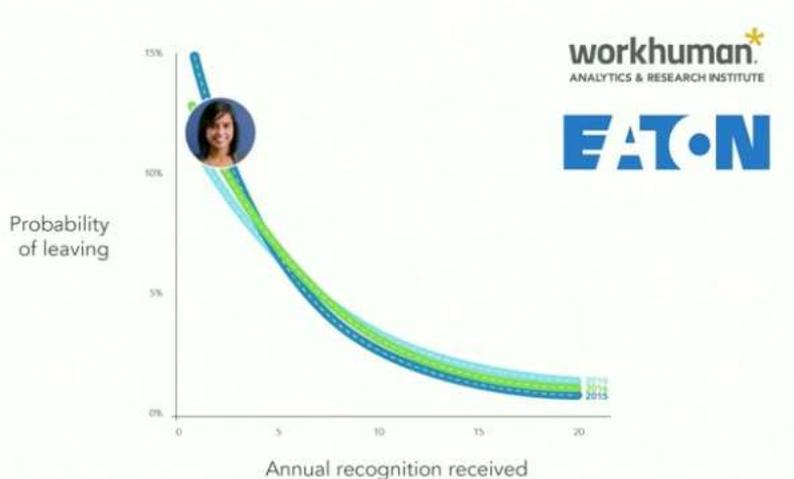
**IBM**

**workhuman\***

**LinkedIn**

54% of employees who receive 3+ awards

**show a year-over-year increase on their performance rating.**



## Business impact of a connected workplace

IMPACT BEYOND TURNOVER, PERFORMANCE AND ENGAGEMENT

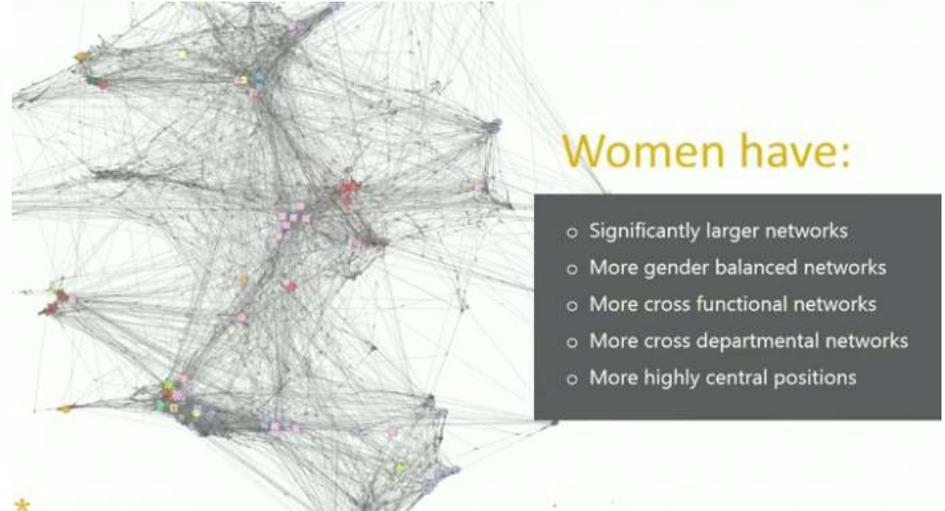
- o Safety
- o Billable hours
- o Plant performance
- o Share of wallet
- o Return on capital
- o Employee productivity

# 女性社員のネットワーク力は高く、 50%高い認知効果が認められた！



## Insights through recognition data

- Diversity awareness
  - Percent getting recognized
  - Award equity across groups
  - Cultural values recognized
- Succession planning: hidden employee gems
- Unconscious bias
- Predicting Turnover



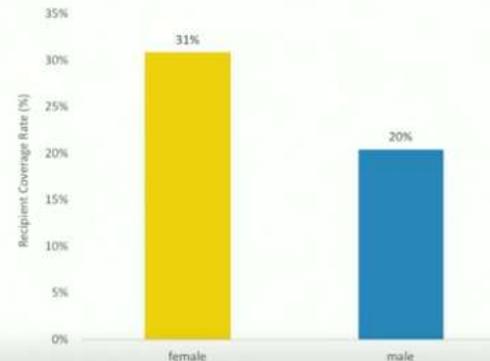
## Women have:

- Significantly larger networks
- More gender balanced networks
- More cross functional networks
- More cross departmental networks
- More highly central positions

## Recognition improves turnover

After 1 year in a recognition program:  
**Asian, Black & Hispanic employee turnover drops 20% and female turnover drops 17%.**

## Women are 1.5 times more likely to receive recognition for "teamwork"



Workhuman Analytics & Research Institute

# 男性は仕事中心、女性は、関係性重視の傾向

Recognition messages from men tend to be more **task-oriented** while recognition messages from females tend to be more **relationship-oriented**

## Male Nominators

## Female Nominators



Companies in the top quartile for ethnic and racial diversity in management are **35% more likely to have financial returns above their industry mean.**

McKinsey & Company

Males tend to code-switch when writing award messages: they use different phrasing when writing to males vs. females

## Male to Male Recognition

## Male to Female Recognition



Teams exhibiting a wider range of educational and work backgrounds produced **more-innovative products.**

Harvard Business Review

# 小社会での受賞体験により、 会社への定着率を高められる！



- 従業員は、自分のライフイベントが、受賞した時こそ、最高の職場だと感じるようになります。
- それは、定着率が2倍以上になることを意味しています。



**2x**

When employees are satisfied with how life events are celebrated, they are nearly 2x as likely to agree their company is a great place to work.

# 結論：D&I活動の成功を目指して！

## The necessary evolution of D&I means...

1. Starting with what we do **well**
2. Recognizing our mutuality as **people** and as movements
  - Establish a shared language of progress and empowerment
3. Anchoring diversity in necessity not corrective action
  - Find opportunities to **integrate** diversity in our processes, strategies and goals
4. Starting at the top...and **executing** in the middle!
5. Developing **ownership** and accountability-at all levels
6. Telling **your** story!



## D&I活動を成功させるには、

- 何が効果的なのかを把握しよう！
- 人や、その活動を、互いに認め合おう（共通の言語をもち、互いに信頼する）
- 間違いを正すのではなく、色々なやり方があるのだということを認め合おう。（プロセス、戦略、目標にも多様性を認めながらも、統合する機会を持つ）
- トップから始めて、徐々に中間層に！
- 所属意識を持ち、互いに説明し合う気持ちが重要になります。
- 自分のストーリーを語り、互いの理解を深めましょう！

# SHRM2019、注目のセッション（16）

## Business acumen, HR Metrics, People analytics

テーマ	タイトル	発表者	概要
SHRM2019 タレント マ ネジメント	Harnessing <b>Data</b> and <b>Analytics</b> to Impact <b>Talent Management</b> <b>Strategies</b>	Carol Darling, Curtis Gray Human Resource & Administration, BAE Systems, Inc.	BAE systemsは、英国の国防・情報セキュリティ、航空宇宙関連企業であり、売上2兆4000億円、従業員17,000人の大企業。BAEでの最新HRテックを活用したタレント定着戦略としての <b>戦力解析手法の一端</b> を紹介するセッション。
06/24/2019 07:15 AM - 08:15 AM	Use <b>Big Data</b> to Reimagine <b>Your Talent Support Strategy</b>	<a href="#">JD Dillon</a> , Principal , LearnGeek	職場にて、上級の進んだ <b>People analytics</b> を導入するには、どうすべきか、個人情報ビッグデータとして集約するためにタレントマネジメントをどう活用すべきなのかを考えます。
06/24/2019 01:30 PM - 02:30 PM	<b>You Want Me to Do What?!: Introducing Analytics</b> When You're an HR Department of One	<a href="#">Rich Huebner</a> , Director, Data Architecture & Data Science	このセッションでは、 <b>HR analytics</b> を始める時、何から始めるべきか考えます。データ構造家戦略、記述分析、予測分析等の違い、データの見える化手法等々を学べます。
06/24/2019 03:00 PM - 04:00 PM	<b>Results-Based KPIs: Demonstrating Your Impact for Bottom-Line Results</b>	<a href="#">Zahid Ali Mubarak</a> , <b>SHRM-SCP</b> , CEO , <b>HR Metrics</b>	このセッションでは、結果ベースのKPIを開発します。組織KPIと共に、従業員KPIとの整合性をとるプロセスを考えます。ISO30410/30411のmetricsの解説をしています。
06/24/2019 04:15 PM - 05:15 PM	<b>Translating HR to Net Profit: Showing the C-Suite the Real Bottom-Line Impact of HR at Your Firm</b>	<a href="#">David Lewis</a> , Founder, president and CEO, OperationsInc.	経営層に対して、HR機能により、ビジネスにどのような貢献があるのかをデータとして示すことは、大変重要ですが、従来これをしていないことが多い。本セッションでは、費用対効果ROIを活用して、これを示す手法を紹介します。
06/25/2019 10:45 AM - 11:45 AM	<b>People Analytics for Beginners</b>	<a href="#">Giovanni Everduin</a> , <b>SHRM-SCP</b> , Managing partner, The ETNICITY Group ( <b>Tanfeeth</b> )	昨年に続き、ドバイのコンサル <b>tanfeeth</b> が、People analyticsを始めるには、どうすべきかを紹介し、10のステップを進めることで、簡単に成功への道筋を描けます。
06/25/2019 02:00 PM - 03:00 PM	<b>HR Metrics That Matter, and Making Metrics Matter</b>	<a href="#">Shane Yount</a> , Principle/author, <b>Competitive Solutions, Inc.</b>	25年のスコアカード開発の経験から、 <b>実践的で、結果を引き出せる、説明責任を全うできるHRメトリクス手法</b> を紹介します。
06/25/2019 03:30 PM - 04:30 PM	<b>Seeing the Big Picture: Business Acumen to Build Your Credibility, Career and Company</b>	<a href="#">Kevin Cope</a> , President and chief executive officer , Acumen Learning	5つのビジネス ドライバーを理解して、どうビジネスを成功させるのかを考えます。幹部としてのメンタリティを開発し、CEOやCFOの言葉を使い、従業員エンゲージメントを改善する鍵を学びます。
06/26/2019 10:00 AM - 11:00 AM	<b>Shyft: How to Create an HR Analytics Strategy</b>	<a href="#">Wellington O'Neil Hepburn</a> , Senior manager, Organizational Development, Training and Development, <b>Commonwealth Bank</b>	HR分析は、3つの分野での意思決定において、重要な役割を示しており、競争優位を保っているとされています。企業には、多くの人に関連したデータを包有しており、これを有効に活用することで、このための重要なHRでのKPIは、何なのかを考えます。

# 長年の「人財指標の達人」のセッション

**CREATING  
BETTER WORKPLACES**

1991に設立以来、毎年、metrics that matterのテーマで、毎年発表し続ける人財指標の達人がいます。今年は、過去の経緯を発表していますので、ご覧ください。

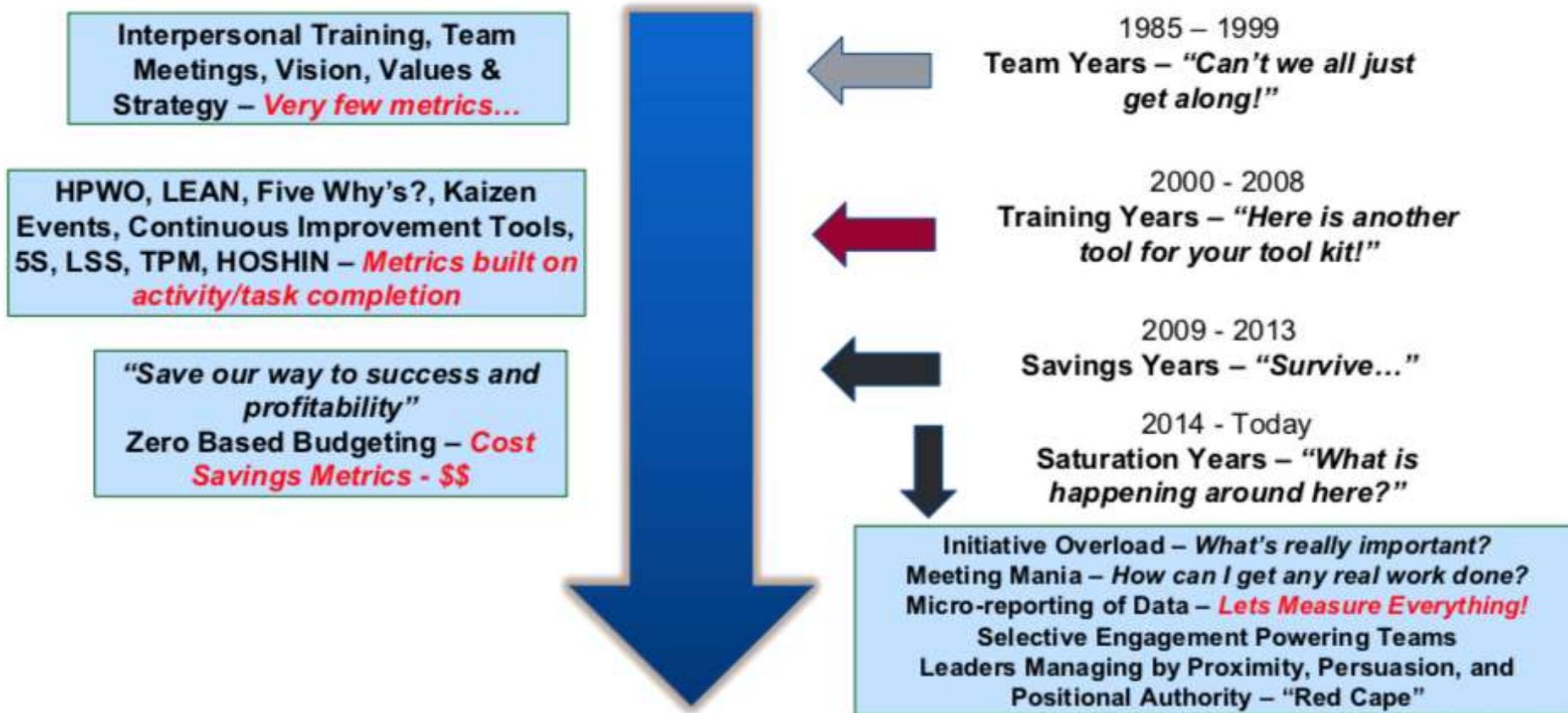
## **Metrics that Matter & Making Metrics Matter**

**Shane A. Yount**  
President, Competitive Solutions, Inc.

ISOでのMetricsの標準化が進化したことで、新たなステージに入りますが、それは、競争が増えることを意味しており、より実践的な手法を提供することで、差別化をする努力が見られます。

**#SHRM19**  
ANNUAL CONFERENCE & EXPOSITION

# HR metricsの発展の歴史！



# 変革を呼び起こす起爆剤としての人財指標

人財指標を決めて、皆に示すのは、何かの意図があるのが普通です。

当初は、企業内の意識改革の進み具合を示して、フォロワーに示し、会社全体を動かすことを目指している。

会社の変革が、前進しているのか、売り上げ以外の先行指標はないのか？

その指標として、次の3つを重視している。

- Business acumen (仕事の先行指標になるもの)
- 従業員のエンゲージメントを示すもの
- 従業員の気づきを示すもの

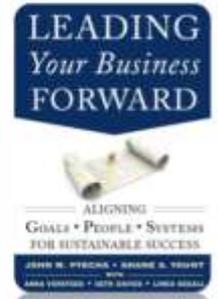
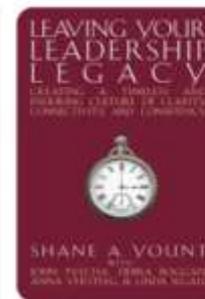
*This is the Fundamental Question to Understanding Metrics and Ultimately, Making Metrics Matter*

***"What are you DOING to move the business forward?"***

*Does your organization have Non-Negotiable Metric Cornerstones that drive Clarity, Connectivity, and Consistency?*



Founded in 1991  
Raleigh, NC  
Atlanta, GA  
International Business  
Transformation  
Consulting Firm



# CS社のMetrics that matterモデルの誕生

Non-  
Negotiable  
Cornerstones  
of Making  
Metrics Matter



Competitive Solutions Inc.

# #1 指標: Business acumen ビジネスの先見性

## 先行指標になるための基本条件

1. 受け身の報告ではなく、能動的デバイスを活用する
2. ただのデータではなく、何かの意味があるもの
3. 教育し、話を引き出し、動機づけするもの
4. 見ることも、聞くこともできる指標であること
5. リーダーやチームが勝っているのか、負けているのかがわかるもの。

Metric  
Cornerstone #1:  
Demonstrating  
Business Acumen

1. Metrics are **"Active Positioning Devices"** not **"Passive Reports"** – **Thermostats vs Thermometers**
2. It is **NOT** about the data – There are **NO MAGIC METRICS!**
3. It is about the system of use - **Educate, Facilitate, and Motivate**
4. **Visual Controls** - Metrics are electronically linked through a visible and auditable process – **Single Source of Truth**
5. Every leader and team has the capacity to answer the question of **"Are we Winning or Losing?"**

少なくとも、当事者が、その人財指標の意味がわかっているもの！

Players Know  
the Score – if  
You Don't  
Know the  
Score, You Are  
Not a Player



# #2: エンゲージメント指標

- 効果的なエンゲージメント プロセスは、仮説条件やその実践が、うまく機能しているのか、そうでないかがわかるもの。
- 仕事が前進しているのか、そうでないかのかが判定できるか？
- 言い訳が妥当なのか、そうでないのかが見える化されているか？

•An effective Engagement Process is predicated on a robust Business Acumen Process – **The capacity of people to know if they are winning or losing drives both affirmation and execution**

•An effective Engagement Process frames the narrative of: **“What are you *doing* to move the business forward?”**

•An effective Engagement Process must remove **“ignorance as an excuse and bring visibility to accountability.”**

1. Engagement must be Visible, Personal, and Measurable – *if it isn't these items, your culture of Engagement is abstract and ultimately optional*

2. Engagement is defined as “Doing” not “Feeling” **“What have you done since our last meeting to move our business forward?”**

3. Metric performance determines when, where, and how to Engage – **Thermostatic Engagement**

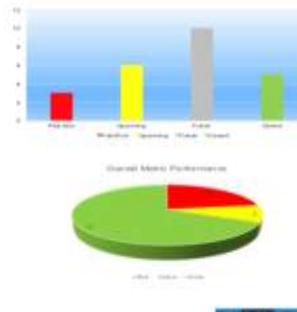
4. Collective Accountability versus Selective Engagement powers the business – **The biggest demotivating factor in teams today is the disparity of engagement**

5. A process exists to Measure Engagement

各構成員が、どう感じているのか、何をすべきかがわかりますか？

Engagement Analysis – Performed Quarterly

NAME	# of Actions Taken	# of Actions Completed	Value of Actions to the Business
Frank	7	7	3.0
Wendy	0	0	0
Debra	2	0	0
Adam	4	4	1.0
Patricia	0	0	0
Gwen	5	3	3.0
John	0	0	0
Linda	8	3	2.8

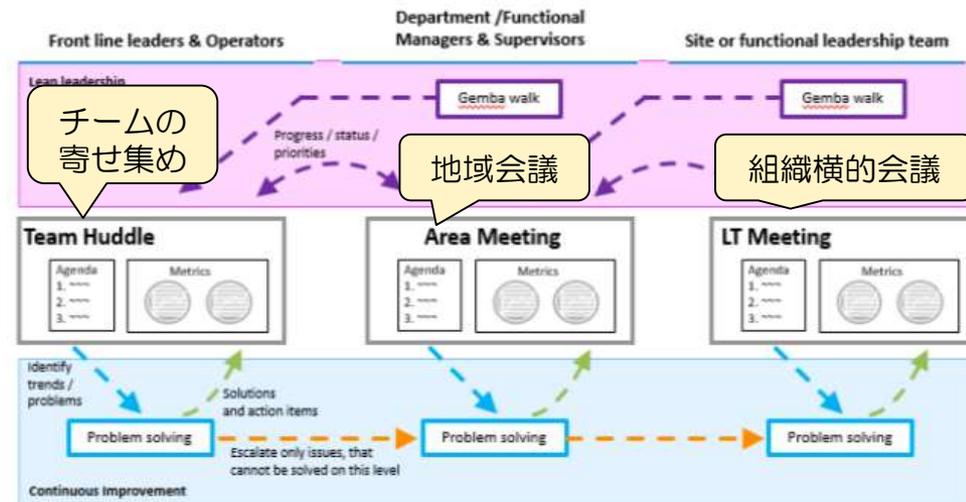


1. エンゲージメント指数が個人別に、見える化されていて、測定可能か？ もし、そうになってないなら、エンゲージメントの風土が、明確になっていて、選択的な存在なのか？
2. エンゲージメントは、感覚的ではなく、実践的ですか？ 仕事を進めるために、何をしたのか？
3. 指標により、いつ、どこで、どんな風にするかが見えるか？
4. 不愉快に感じたことは何なのか？
5. エンゲージメントを測定する手段が存在するか？

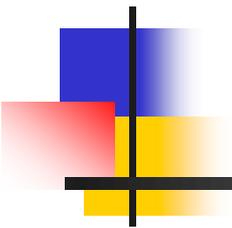
# #3: どれだけ気づきを与えられるか？ 3段階の会議で、解決する！

- 問題解決のための3レベルの会議を持つ
- チーム内で解決できないものは、地域会議(Area meeting)、さらには、組織横断的全社会議(LT meeting)に上げて行き、より高い視野で問題解決に当たる

1. 週6時間以上の会合はしない。従来のものを壊すのではなく、どう再構築するかが課題に！
2. スコアカードや、エンゲージメントを見える化し、状況に応じて適切な対応が取れるようにする。
3. 日毎のマネジメント システムにリンクしたコミュニケーション サイクルの最後で、確認する仕組みを作り、そのままで良いかをチェックします。
4. 週毎会議で、仕事を追加するというより、仕事があうまく行く方法を考える様にする。
5. 監査時の最後には、「この会議をすることで、ビジネスがより順調に進むようになりましたか？」で終わるようにする。



1. Leaders in no more than **SIX** hours of meetings per week – **“Must Deconstruct to Reconstruct”**
2. A cascading rhythm exists that is powered by **Thermostatic Scorecards and Engagement** that is visible, personal, and measurable
3. A robust **Pass Down** process exists that can be validated at the end of each communication cycle linked to a **Daily Management System**
4. Meetings are viewed as **“the Enabler of”**, versus an in **“Addition to”** the business
5. Every meeting ends with an audit question: **“Did the time we just spent in this meeting move our business forward?”** **SH**



# 人財指標を活用することで、 我々が、目指す方向性は？

- 駆け引きなしで、必要なものをとにかく含めること！  
個々の重要な点を見える化し、関係部署を繋げて、一貫性を保ちながら、持続可能な職場風土を構築してください！
- 職場の人たち、チーム全体、会社全体にとって、居心地が良い環境を作り、将来は明るいものだと感じるようにすることです。

*Through the act of creating Non-negotiable  
Metric Cornerstones, “Doing” becomes visible  
and personal, thereby driving a sustainable Culture  
of Clarity, Connectivity, & Consistency.*

*And in the act of “Doing” people “Feel Good”  
about themselves, their team,  
their employer, and ultimately, their future.*

# 着実な戦力計画の実現を目指す 英国、航空宇宙産業の中核企業 BAEシステム

航空宇宙産業では、特殊な技術者が必要なため、綿密な戦力計画が求められます。これらの技術者の定着率を高め、着実な戦力計画を実践するため、タレントマネジメントを実施すると同時に、**人材データの解析**をもとに、**戦略的施策**を実施しています。



## Harnessing Data & Analytics to Impact Talent Management Strategies for the Future

Curt Gray & Carol Darling  
Human Resources & Administration  
BAE Systems, Inc.

英国の航空宇宙関連企業である**BAE systems**が、タレント マネジメントを導入する際に、各種のデータや解析を如何に活用して、如何にタレントの定着と戦力補強を実現したのかを示す良い事例になります。

# 戦力解析(workforce analytics)は、 人事チームの核となるコンピテンシーだ！



社内でのD&Iの進展を見るには、マクロレベルでの分析とともに、**ミクロレベルでの分析**が必要になります。

仮説を検証するには、機械学習が使われ、多くの動向を参考にして、個人の判断なされ、その後、チームとしての**多様性を知る**ことができます。

更に、13分野毎に、報告書が提出され、地域毎の多様性データも検討することになります。

## Diversity Expected Value Model 2019 Experiment

### Finding potential **roadblocks** to D&I progress

#### Background:

- D&I teams typically monitor workforce data – at the **macro level** – to set objectives and monitor D&I progress
- Worked with D&I to identify the hypothesis on the factors that could impact diversity at the **micro level**.

**Example:** If the manager is a male, there will be more males in the unit.



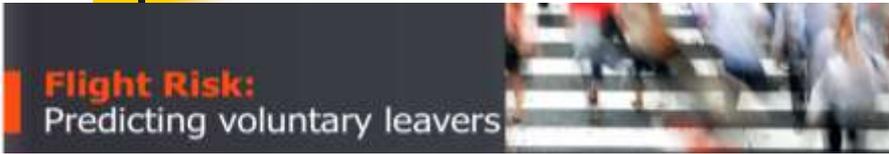
### The model focuses on the **team**

- Developed a **machine learning** model to test the hypothesis
  - At the "team" level, where personnel decisions are made
- Shows the expected diversity of a team
  - A manager must have at least 13 direct reports to allow for statistically significant analysis
  - Leverages affirmative action data for external availability for jobs by location



# 年とともに変化する自発的退職リスク

このリスクは、年毎、地域毎、分野毎に異なる



Our Flight Risk Model has matured over time

<b>2015</b> Statistical Linear regression using R programming language		<b>Logistic Regression</b> A regression model with a categorical dependent variable	
<b>2017</b> Linear regression machine learning algorithms (also in R)		<b>Support Vector Machine (SVM)</b> Mapped so that the separate categories are divided by a clear gap that is as wide as possible	<b>Optimized</b> A decision support tool that uses a tree-like model of decisions
<b>2018</b> Tested four machine learning techniques, selected 1: Xgboost			

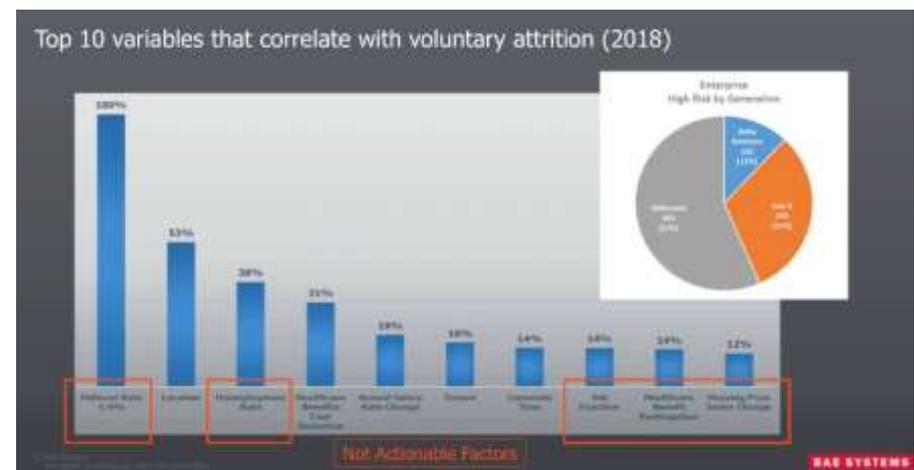
2018年には、誰が辞めそうなのか、誰がずっといるのかの確率を87%精度まで改善しています。

2015年の分析と比べると、25%以上の改善になります。

特に、高位層の人の退職リスクが一番高く、中間層は中レベルになります。何が大きく変動しているのかも把握可能になりました。

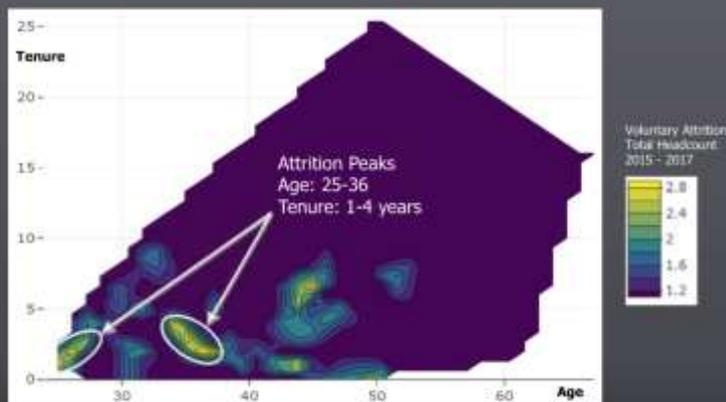
Machine learning has created increased accuracy

- The 2018 model is **87% accurate** in predicting who will leave and who will stay in next year to 18 months
  - Identifying **74%** of voluntary leavers
  - Identifying **90%** of people who stay
- Increased accuracy by over **25 points** from 2015 model (61%)
- Example:** Risk levels for headquarters organization
  - 29 (**3.2%**) of exempt population at **high risk**
  - 83 (**9.3%**) of exempt population at **medium risk**

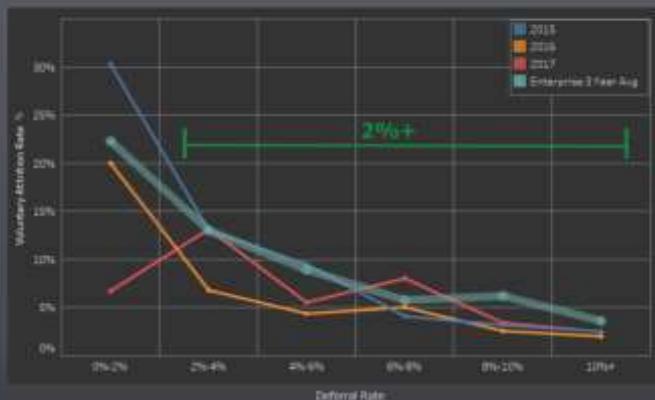


# 世代の違い、ランクや役職の違いにより異なる離職リスク

Millennials with **less than 5 years of service** carry highest risk



If an employee is contributing less than 6% to the 401(k), odds of voluntarily leaving **increases by more than 275%**



2015年より、離職リスク分析を行っているが、世代、ランク、役職の違いによっても、退職リスクは異なります。

特に、**ミレニアル世代、HRリーダー**の離職率は、非常に高いと言え、これを防ぐための対策も講じています。

Deliver biannual lists of high flight risk employees to HR leaders

Talent management tool provides insights for:

- Regrettable attrition
- Single points of failure
- Critical skill employees

After review, **surgical interventions** can be taken

- Engage in Stay Interviews
- Develop retention strategies



Our 2019 model will deliver more insights

**More robust machine learning model**

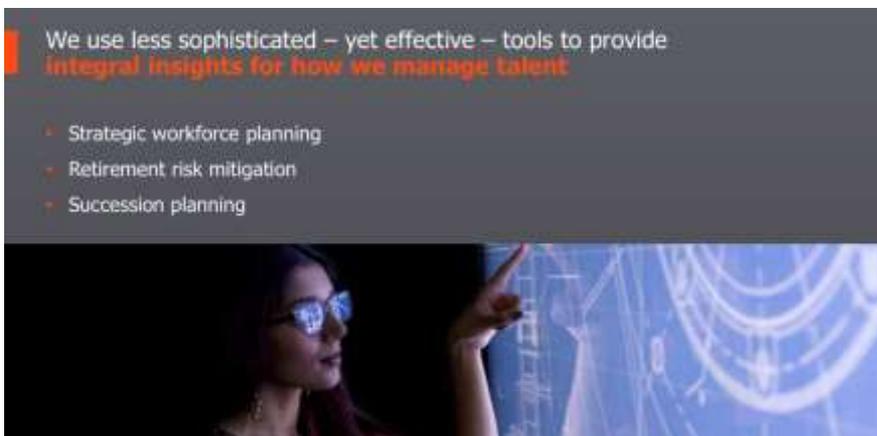
- Using a mix and match methodology to **apply 7 different machine learning techniques**
- Using LIME package to identify **top 5 reasons for leaving** for each employee
  - Better informs HR team on factors they can address

分析用の独自ソフトも開発



**LIME**  
Local Interpretable Model-Agnostic Explanations

# 各種のデータを集めるその他の手段



BAEでは、退職防止、職場への定着促進のため、タレント マネジメントを導入しており、成果を上げています。

その中でも、特に、有効と思われるのが、次の三つになります。

- **戦略的戦力計画**（単純な人員計画ではなく、仕事をこなせるレベルの人材を、必要な時に、きちんと揃えることに重点を置いています）
- 各種の**退職リスク削減対策**
  - 401K 自主運用積立金制度
  - 成果給制度、褒賞制度、昇格制度
  - 優秀社員に有利なキャリア評価システム
  - やる気のある人材への新規プロジェクトへの機会拡充
  - その他、多くのインセンティブ制度
- **技術継承計画**(succession planning)
  - 交代者を決めるだけの計画とは違い、必要な技術がきちんと継承される計画があり、実践されたかを確認する計画のこと。

# 一歩進んだBAEシステムの戦略的戦力計画 Strategic workforce Planning

5段階の戦略的戦力計画を実施しているのが、特徴になります。



モニタリング



外部の専門家・専門組織による情報分析結果

将来予測



# 自動化・ロボット化できない業務が多く、 高齡の熟練労働者の継承問題が表面化



サービスセンターを設置する場合に実施される技術者に対する事前調査

- 自動化、ロボット化に力を入れているが、生産現場で必要なスキルの変化に追いついていけないのが現状
- 調達部門で、実務経験者が少なく、支障をきたしている
- リーダーシップが不足
- 作業スペースの不足 等が報告されています。

508,000の業務に対して、必要なスキルと現状に対する調査が実施され、格差の拡大、熟練技術者の高齡化が問題に！ 熟練した溶接工の絶対的不足。

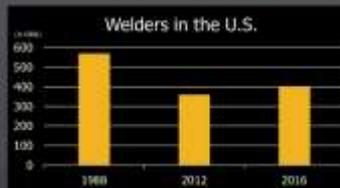
## Strategic Action Planning: Understanding and addressing severe shortage of skilled trade talent

August 2018: an estimated 508,000 jobs in U.S. manufacturing were standing open and the **gap is widening:**

- Retirements – approximately 1/3 are age 55 or older
- Negative perception of manufacturing industry and trades
- Shift in skills for production workers

**Defense industry** demand is high for welding professionals

- Average welder age is 58 in the U.S.
- Retirements and current pipeline indicate a **shortage of 290,000 welding professionals by 2020**



Sources: U.S. Bureau of Labor Statistics, 2018; Deloitte and The Manufacturing Institute, 2018; Skilled Future of Work in Manufacturing Study

HAS SYSTEMS

## Invested in technology & partnerships to optimize limited skilled trade talent

Understanding internal/external supply vs. demand, recognized we could hire some, but not enough and implemented a range of actions:

- Invested in both **automation and robotics**
- **Partnerships** with trade schools and community colleges
- Introduced new **training programs** to integrate and optimize new technology
  - Skilled trades
  - Leadership
- **Modified work spaces**

A growing number of US manufacturers are finding new ways to facilitate the human-machine integration



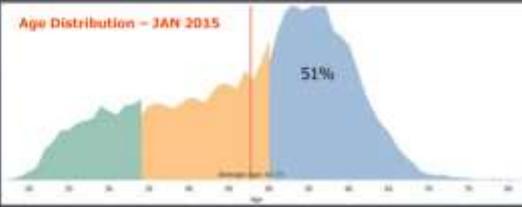
# 2020年問題：高齡熟練技術者の退職リスク対策

## Retirement Risk Planning

### Retirement Risk Planning

**Retirement risk:**  
An aging U.S. workforce and forecasting trends

- **Data analytics sounded the alarm:**
  - By 2020, 25% of our workforce would retire
  - Hiring interruptions meant we could not backfill
  - College hiring was low due to need for experience
- Forecasts indicated our workforce would be:
  - 42% Boomers
  - 21% Millennials
- **Status quo not sustainable**



### Retirement risk heat maps – surgical approach

- Grouped employees by age
  - Age 62 and up (working past our typical retirement age)
  - Age 61 – 1 year away
  - Age 60 – 2 years away
  - Age 59 ...
- Create heat maps to identify business areas with greatest risk
  - Visualization provides **10-year view**
- HR leaders can export lists **by name** to determine potential interventions



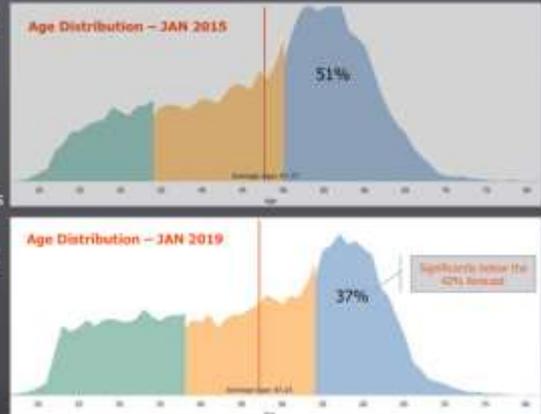
- 2020年問題（熟練労働者の25%が退職）にどう対処するのか？
- 雇用の断絶があり、バックアップできない（42%が団塊の世代、21%がミレニアル世代）
- 世代毎に考え方の違いがあり、技術の継承がうまくいかない
- 専門学校の卒業生は、経験不足ですぐに使えない



HRリーダーによる外科的対処が必要に

### Data-driven, strategic workforce actions addressed the gap

- Revitalized **Talent Acquisition**
- “Binged” on **Millennials**
- Started **long-lead hiring programs**
- Established **knowledge transfer** events
- Invested in **Catalyst** program
- Launched **Legacy Fellows™** – a phased retirement program encouraging Baby Boomers to:
  - Continue working
  - Transfer skills and knowledge
  - Coach new hires



# 居住地に対する分析手法事例

## Location Analysis 地域分析

### Location analysis: Local office moves

- When considering office moves, we complete:
  - Analysis for each impacted employee for every new site under consideration
    - Commute **time**
    - Commute **distance**
- Complete similar analysis for Talent Acquisition when looking for viable recruitment areas



### 地域事務所を新設・移動する場合

- 影響を受ける従業員の通勤時間、通勤距離を調査
- 人材獲得をする場合、どの地域だと有利かを検討します。

### Location analysis: Dashboards for forecasted weather disruptions

- Focused preparation**
  - Targeted employee safety alerts
  - Safety, Health & Environmental (SHE) action planning
  - Proactive business continuity decisions
- Employee safety tracking**
- Business recovery**



### 天候による影響調査

- 事前準備事項
  - 特定社員に対しての安全喚起
  - 安全、健康&環境対策の実行計画
  - ビジネスの継続性確認
- 従業員の安全調査
- ビジネスの回復計画の策定

# Succession Planning 技術継承計画

## Line leader succession dashboard – bring on the “science”

- Apply **qualitative** and **quantitative** data to develop a **Readiness Quotient** of future leaders
  - Experiences
  - Leadership assessment
  - Performance
  - Derailers
  - Organization commitment
  - Flight risk
- Takes personal biases out of successor discussions

Leader	Succession	Readiness (Job Key)	Experience (90%)	Leadership Assessment (70%)	Performance (70%)	Derailers	Readiness Score	Org. Commitment	Flight Risk
A.S.	---	---	80%	85%	80%	Medium	75%	Medium	Medium
B.M.	---	---	85%	80%	85%	Low	85%	Medium	Low
C.L.	---	---	75%	85%	75%	Low	80%	Medium	Medium
D.K.	---	---	90%	80%	90%	Low	90%	Medium	Low
E.P.	---	---	70%	75%	70%	High	65%	Medium	High
F.R.	---	---	80%	85%	80%	Medium	80%	Medium	Medium
G.T.	---	---	85%	80%	85%	Low	85%	Medium	Low
H.U.	---	---	75%	80%	75%	Low	80%	Medium	Medium
I.V.	---	---	80%	85%	80%	Medium	80%	Low	Medium
J.W.	---	---	85%	80%	85%	High	85%	Medium	High
K.X.	---	---	70%	75%	70%	Low	75%	Medium	Medium
L.Y.	---	---	80%	85%	80%	Medium	80%	Low	Medium
M.Z.	---	---	85%	80%	85%	Low	85%	Medium	Low
N.A.	---	---	75%	80%	75%	Medium	80%	High	Medium
O.B.	---	---	80%	85%	80%	Medium	80%	Low	Medium
P.C.	---	---	85%	80%	85%	Low	85%	Medium	Low
Q.D.	---	---	75%	80%	75%	Medium	80%	High	Medium
R.E.	---	---	80%	85%	80%	Medium	80%	Low	Medium

## 現場リーダーの準備状況ダッシュボード

- 将来のリーダーの準備状況の量・質の両面での現状把握（次の6の視点での分析）  
（経験、リーダーシップ評価表、パフォーマンス（業績）、脱線事例（不祥事）、会社のコミットメント度合い、実践でのリスク）
- 成功事例での個人的なバイアス

## 分析の熟成度を高めるための重要な視点

- 多くのデータ検証によりHRチームを鍛える
- データに関する統制と世話役を徹底して行う
  - データの潔癖性を高める努力をするが、完璧はあり得ないもの
- 自前の分析官を育てる。
  - まず、BI 開発者、データ サイエンティストを追加
- 仕事に使えるツールを適用する
  - データを抽出し、変換し、ロードする
  - Excelか、機械学習させるか
- 失敗しても、学習だとして、再度挑戦する

## Key factors in advancing our analytics maturity

- ★ Training our HR teams on leveraging data
- ★ Deploying data governance and data stewards
  - We still have data integrity issues
  - Data will never be perfect – you just have to start.
- ★ Hiring our own technical talent:
  - Started with a BI Developer
  - Added a data scientist later
- ★ Applying the right tools for the job
  - Extract, Transform & Load
  - Spreadsheets vs. Machine Learning
- ★ Embracing failures as opportunities to learn



# 3段階計画で、データ分析を実施する Harness data & analysis

タレント マネジメント戦略に効果を発揮させるため、各種のデータ分析は不可欠です。どんな分野においても、データ分析は、欠かせないツールになります。

まず、地域の特徴、場所の利便性分析、スキルセット、摩耗率・定着率の計算から始め、次の段階では、ビジネス計画の策定、欠かせないスキルを絞り出し、決定的スキルギャップのデータ分析を進め、更には、経営ダッシュボードに追加、モデル化や将来予測、迅速な対策、底辺レベルでも、意思決定に活用する習慣をつけることです。

**Harness data & analytics** to impact talent management strategies,  
No matter where you are on your analytics journey

## Start at the Beginning

Take stock of your existing data

- Demographics
- Location
- Skill sets
- Attrition / retention rates

## Build Your Strategy

- Understand business plan
- Identify critical skills
- Apply data analytics to determine how to resource closing critical skills gaps

## Deliver Insights

- Dashboards
- Modeling and forecasting
- Adapt with speed
- Drive decision-making to the lowest level



# SHRM2019年次総会から得られた要点

## 従来のHR価値観が、一変する動きが徐々に進んでいます！

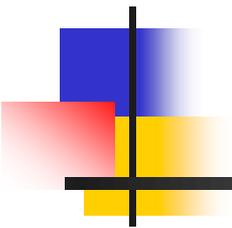
1. 飛躍的成長を引き出すには、人事が主導して、全社を支援する体系を構築し、職場全体で支援する体系にすれば、例え、**高い目標でも、実現可能**になる！（HR4.0時代の到来）
2. 自律と自信、社員や顧客への支援で得られる**しあわせ感**を体験することで、成長し、その結果として、会社の業績も伸びる！（ザッポスやDHの事例が例示）
3. 職場での「**しあわせ感**」が増すと、生産性、離職率・定着率が飛躍的に改善する（SAPの報告）
4. **高収益企業**では、採用前から、有望人財に先行投資し、**従業員経験、兼業**を奨励して、成長を支援することで、会社への定着が進み、**高収益、持続的発展**が実現できる
5. **適切な目標設定と結果志向・プロセス志向のKPI**導入で、現場の意識改革を進めば、成功に導くことができる。**Cost per hire**は、これからも成長を続けられるかの指標になる！
6. 人財指標の標準化の進展で、将来、財務指標にも盛り込まれる可能性がある！もし、良いデータを示せば、**ブランドイメージが高まり、採用、資金調達でも有利**に！
7. 北米/中東/豪州のIT、金融業界では、People analyticsが急速に普及が進み、**現場の意識改革による競争力強化**が急速に進んでいる（日本企業は、この点で、後進国並み）
8. 世界的な知名度がない中小企業でも、人財育成の仕組み（独自の教育機関、タレント マネジメント等）を構築すれば、**グローバル展開が可能**になる（Cosentinoの事例）
9. 東南アジアの優秀人財の引き留めには、**タレント マネジメントが必須**に！（GE シンガポール）
10. 経営幹部・マネジャーの登用で、今一番重視されるのは、**ソフトスキル**だ（LinkedIn報告）
11. ミレニアル世代のやる気と能力を引き出すには、**効果的なReal-time feedback**が必須に！
12. トップダウン体質の組織に、ホリクラシーを導入しても、**成功するとは限らない**！

# 次回の戦略的人材マネジメント研究会予定

- 第62回 戦略的人材マネジメント研究会（JSRHM 月例会）  
日程：2020年2月 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
  - 現在交渉中です。



- 役割分担：
  - 講師：石川 洋、JSHRM 執行役員
  - 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（まだ、暫定です）
  - 2019年11月25日（月）：第45回SHRMコンピテンシー研究会
    - テーマ：Behavioral competency, Critical Evaluation competency
  - 2019年12月18日（水）：第46回SHRMコンピテンシー研究会
    - テーマ：Technical competency, People Domain, HR Strategic Planning
  - 時間：以前同様、19:00-21:30
  - 会場：11/25は、日本生産性本部、第五セミナー室  
12/18は、日立ソリューションズタワーB棟4階（品川シーサイド駅から徒歩1分）
  - 会場費：JSHRM会員／おためし会員は、1,000円、一般参加者、2000円
  - 参加条件：基本的には、JSHRM会員が対象ですが、お試し会員も参加可能です。
- 研究会サイト：<https://www.smartvision.co.jp/shrmcompetency.html>



# SHRMコンピテンシー研究会

## 2020年のテーマ予定

- 1/2020 Talent acquisition (タレント獲得)
- 2/2020 Engagement and retention (エンゲージメントと定着)
- 3/2020 Learning and Development (学習と人材開発)
- 4/2020 Total rewards (トータルリワード)
- 5/2020 Structure of the HR function (会社の組織構造)
- 6/2020 Organization Effectiveness and Development (OED)  
(組織の効果性と組織改革)
- 7/2020 Workforce management (戦力マネジメント)  
(この中にタレントマネジメントと、パフォーマンスマネジメントを含む)
- 8/2020 Technology and data (HRテックとデータ)
- 9/2020 HR in the global Context (グローバル人事)
- 10/2020 Diversity and inclusion (多様性と同化活動)
- 11/2020 Risk management (リスクマネジメント)
- 12/2020 Corporate Social Responsibility (社会貢献活動)