第59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 SHRM2019コンファレンス ここが見所、キーポイントとは？

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

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

2019年6月15日（土）
戦略的人材マネジメント研究会のアジェンダ

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

15:20-16:20 HRトレンド予測分析とグローバル人財マネジメントのゆくえ

報告者：戦略的人材マネジメント研究会、代表世話人　石川　洋

16:20-17:10 **SHRM2019コンファレンス　ここが見所、キーポイントとは？**

報告者：戦略的人材マネジメント研究会、代表世話人　石川　洋

17:30-18:00　ディスカッション

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

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29回）

団体名	概要	特徴	調査・参加・発表の実績	回数
人材マネジメント協会（SHRM）会員約28.5万	人材マネジメントHRMに関するテーマ全般	2010年より、戦略的マネジメント、タレントマネジメント、国際HRを強化	2010−2019 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3.5万	人材開発、人材育成、リーダーシップ、マネジメント、ＲＯＩ，効果測定、ＨＰＩ他	副題がWorkplace, Learning & Performance (WLP) CPLP, コンピテンシー、ＲＯＩ及び効果測定、タレント・マネジメントに力を入れている。	2002 *HPI認定プログラム修了 2002　ROIコンファレンス参加(日本初) 2004 *ROI 認定プログラム修了(日本初) 2006 *組織改革認定プログラム修了 2007 *Career planning & Talent management認定プログラム修了(日本初) 2003-2011　9年連続　年次総会参加	10
HR SUMMIT シンガポール	SHRMのアジア版 人材マネジメント一般	5月に2日間シンガポールで開催。参加者4000名	2012 5月参加	1
国際パフォーマンス改善協会（ISPI）会員約1万	Performanceに関連する全般	パフォーマンス改善HPIに、特に力点を置いている	2003/2004/2005３年連続参加/発表2004 **HPT 認定2プログラム修了(日本初) 2005 *人財価値の測定コース修了	3
国際メンタリング学会（米IMA）	メンタリング全般の普及活動、大學中心	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9認定プログラムを示しています

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

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、約30.2万人(2019)	120ヶ国、約4万人 (2019)
大会参加者	約18,000名（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)，韓国(195)、ナイジェリア(79)、ジャマイカ(67)、中国(66)、インド(51)、日本(50)、 （2019年実績）	韓国(369)、カナダ(337)、日本(227)、中国(163)、ブラジル(118)，（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	ＨＲＭプロフェッショナル （主に人事・総務、国際人事のプロ）	Ｌ＆Ｄ/ＷＬＰプロフェッショナル （主に人材育成・人材開発のプロ）
セッション数	約286(205)（ﾜｰｸｼｮｯﾌﾟ/教育他）	約300（各種ﾜｰｸｼｮｯﾌﾟ/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＄1,355程度 （ランチ2回、レセプション3回、 お楽しみ会1回の料金が含まれます）	＄2,500（一般）、＄2,175（会員） 国際代表団用特別参加費＄1,325(会員) （ランチ２回、スナック2回、レセプション1回の料金込み）
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200セッションのオーディオ&スライドが 約$199で１年間視聴可能に！ （会期終了後、2ヶ月後から、eLearningとして、視聴可能、既に、600 (2013-2018版)以上のセッションがe-learning化され、誰でも視聴可能）、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、無料で可能に！ 大会参加者のみ、基調講演と約136セッションのオーディオを無料で90日視聴可能に （会期終了後、約30日後から、全セッションが視聴可能）

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

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)

267

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)

SHRM3.5日、ATD4日間なので、
直接の比較は、できないが・・・

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

1．グローバル戦略を成功させる最大の鍵となるグローバルHCMの最新動向

- 持続可能な組織になるためには？
- CEOが一番重視する人財戦略
- 人材マネジメントの変遷プロセス
- グローバルHCM2017/2018/2019のトレンド、どこがどう変わるのか？
- 2018/2019 HR動向予測
- ミレニアル世代にどう対応するべきなのか？
- 従来のグローバルHCM概念は、こう変わった！

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

時代の変化、金融危機を乗り切る**持続可能な組織**とは？

早めのタレント対策が出来ていれば、リストラしないで済んだはずだが…

- 金融危機、パラダイムシフトにより、大型リストラが進んだ
  - リストラにより、一時的な収支の改善はあったが、職場のモラルの低下、必要な技師の不足により新規開発がストップ、イノベーティブな商品がでなくなった
  - 倒産によるリストラ事例：GM(2000年比で-126,000),クライスラー社, Lehman Brothers(29,000), Blockbuster(25,500?)、Kodak(47,000?)、他
- 大型リストラを事前に防ぐには
  - 将来に必要な人財の特定と戦略的な合理化
  - 先見性を改善し、早めの対策が急務
  - 戦力計画Workforce planningの実施と精度の改善

これからの人材マネジメントでは、経営者の最大の課題は、如何に効果的なタレント・マネジメントを実施できるかにかかっている！

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

SHRM幹部からの重要なメッセージ

持続可能な組織になれたかは、「将来あるべき組織に近つけたのかどうか？」

- SHRM幹部のSHRM2012での重要メッセージ
  - **CEOメッセージ**：

    - 金融危機やパラダイムシフトの影響で、労働環境の悪化の原因になってきたが、**持続可能な組織になれたかどうか**は、イノベーションを引き出す職場環境に導いたかどうかより、むしろ「**将来あるべき組織にどれだけ近づけたかどうか**」で判断されるべき！
    - これを支援するため、SHRM版コンピテンシ-を発表、ANSI/ISOによるHR標準化により、人財情報を見える化し、効果的なマネジメントがなされているのか、将来の戦力計画をきちんとしているかのガイドラインを設定。
  - **会長メッセージ**：

    - 特に、Diversity（多様性）, mobility（異動性）, technology（技術）, adaptability（適合性）の４分野でのあるべき姿にどれだけ貢献するかを重視。
    - この実現には、global mobility of talent が基本になり、この実現にはタレント・マネジメントの導入が基本条件となる。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

欧米企業では、従来の上から目線の人事から、社員目線への大転換が急速に進展！

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

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

SHRM/AACSBによるHRMガイドラインの改訂

- AACSB International-The Association to Advance Collegiate Schools of Business（AACSB）は、ハーバード、スタンフォード、ウォートン・スクールなど世界48ヶ国以上、736校の教育機関をメンバーとした評価団体です。 1916年創立。各国政府の教育制度とは別に、世界各国のマネジメント関連の上級教育機関の教育内容を評価し、マネジメント教育の質を認定する機関である。2011年7月現在、日本国内で加盟しているのは慶應ビジネススクール(KBS)と名古屋商科大学(NUCB)の2校。 詳細はhttp://www.aacsb.edu/
  - 尚、ビジネス・スクール・ランキングeduniversal (http://www.eduniversal)では、IIM (印)24位、CEIBS(中国)34位、HKU(香港)37位、NUS(シンガポール)42位、SNU(韓)65位、日本では、75位のKBS（慶応ビジネススクール）が国内トップ。
- SHRMは、AACSBとHR Degree（Bachelor/Master）のカリキュラムのガイドラインに関し、2005年頃より審議を行ってきたが、人材マネジメントHRMの状況に合わせて、2010年版では、その内容が大幅に改訂となった。この変更に伴い、認定を更新するには、この内容に基づき更なる改善が求められている。
  - 世界のSHRM支部では、SHRM HR Curriculum Guidebook and templatesの普及に努めることが求められ、今後、SHRM支部が主導する各種のコンフェレンス/セミナーでは、このガイドラインに沿って開催することになります。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

AACSB/SHRMが明らかにした 新HRM課程2010(学部/修士)のガイドライン

必須な領域	統合的に進める領域	補足的に適用する領域
従業員と労働者との関係、労使関係 （従業員エンゲージメント、交渉術他）	倫理（モラル、価値観、モチベーションの改善）	ダウンサイジング
法令関連（各種の雇用法、条例、衛生関連他）	グローバリゼーション	HRキャリア計画（リーダーシップ、メンタリング）
職務分析と職務計画	組織内で人事の役割分担	人事情報システム（HRIS） （ソーシャルメディア関連を含む）
人材マネジメント関連指標の設定と測定、人事考課やキャリア評価制度の仕組みづくり （EVA、HRと組織のスコアカード、ROI、予測分析も逐次導入）	多様性ある人材の活用法及び　グローバルでの移動性の改善	社内コンサルティング （コーチング＆カンセリングスキルの向上）
パフォーマンス・マネジメント（個人と組織） （従業員パフォーマンス測定/ﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸ、パフォーマンス改善活動、人事考課、組織的な効果改善計画の立案と推進）		M&A
人材採用と職場配置（導入訓練を含む）		アウトソーシング
戦略的人事（Strategic HR） （SBPとして、中長期的な視点で戦略の設定と導入法、CSR戦略、ミッション/ビジョン経営、組織の効果性、アライメント他）		サステナビリティ/CSR
Total rewards(報酬計画と社会保障の統合的検討）		
トレーニングと人材開発 （ニーズ・アセスメント、コンピテンシーモデル、研修効果測定/評価、ROI測定他）		
戦力計画とタレントマネジメント （将来必要な戦力計画、ギャップ分析と人材獲得、効果的な人材活用と人材開発の実践、エンゲージメントの改善を促進し、人材維持、後継者養成の仕組みづくり他）		
チェンジ・マネジメント（修士コース）		
職場での健康管理、安全とセキュリティ（学卒）		

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

ANSI PM標準では、米国企業の職場での現状改善のためののガイドラインを規定！

ANSI-SHRM 09001 Performance Management Standard for HRM

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

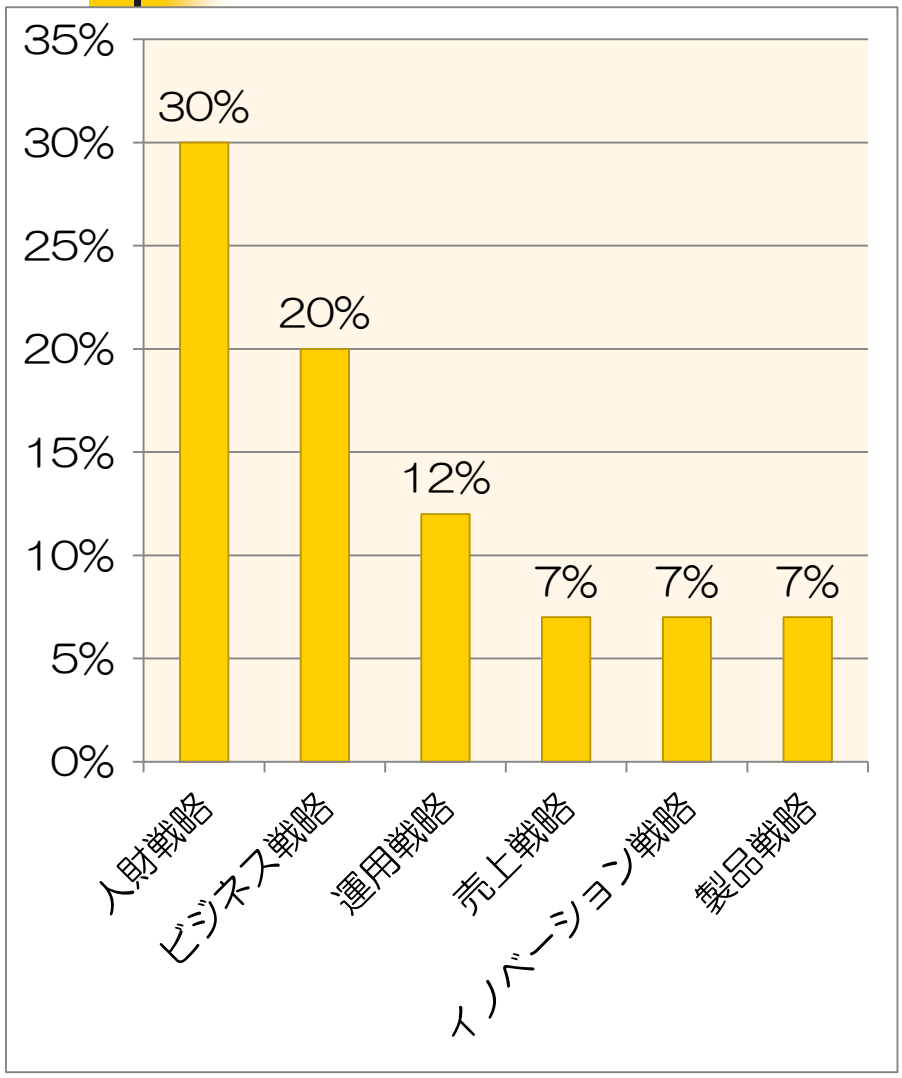
■ ANSI版**パフォーマンス・レビュー**の判断基準
- パフォーマンスの振り返りが行われていること
- 日常の**やり取りの形態**や**プロセス**が規定されているか？
  - 期間中、継続的で、適切なやりとりが存在するか？
  - **フィードバック**の会話が適時行われているか？
  - 結果を振り返るプロセスが明確で、記録があるか？
  - **相互のやりとり**が行われているか？

■ ANSI版パフォーマンス改善計画（PIP）
ANSI版PMでは、各従業員に対して、改善計画PIPをもつことが課せられています。下記の文書が要求されます
- 職務記述書
- 期待されたパフォーマンス結果
- 現実のパフォーマンス状況
- パフォーマンスギャップの情報
- パフォーマンス改善計画

■ ＰＭで重視される4手法
- ●モチベーションと学習
- ●コーチング＆メンタリング
- ●認知の効果的な手法
- ●双方向の効果的なコミュニケーション手法

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

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



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

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

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

これを推進するのが、**グローバルHRプロ**の大きな役割になります。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: 2016 Brandon Hall、State of Talent management study

中長期的視点での人財開発の仕組みづくりが最重要経営課題として注目される時代！

- 「優秀な人財ほど、キャリア意識も高く、長い期間同じ仕事を継続することは難しい」という現実
  - 仕事の厳しい時ほど、優秀な人財に期待することが多く、本人の希望と相反しやすい
  - 仕事が、長期にわたり、固定化することで、モチベーションが低下し、新たな挑戦を期待する様になる
  - キャリア意識の高い人財ほど、会社からの押し付け的な仕事には、抵抗感があり、自らの夢の実現や、意欲を感じる仕事の機会が必要に！
- 「現在の仕事の多くは、将来も保証されるものでなく、市場の急速な変化により、パラダイム・シフトが予想される」ため、将来を見通して、新たな可能性に挑戦する人財が不可欠に！
  - このための人財を、タレント・プールする発想が生まれた
  - 全社的に潜在能力のあるタレントをプールし、オンライン上でリストアップして、運用できる仕組みつくりを行っている
  - タレント・マネジメントでは、潜在能力のある人財をタレントとして登録し、定期的にキャリア・シフトを促す開発プログラムの実施を義務づけている

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

人材マネジメントの変遷過程
人材(HRM)、人財(HCM)、更には、TMの時代に！

ミレニアル世代の
挑戦と活力引き出すには
CSより、ESが効果的

タレント・マネジメントの時代

将来を見据えた戦力強化のため、ホリスティックで、統合的なタレント獲得、タレント開発を！

- 延びしろの大きな潜在能力ある人財を主な対象に、やりがいを引き出す挑戦の機会を提供することで、効果的なタレント開発を推進
- 企業のイメージアップ
  - 優秀なグローバル人財が集まりやすい、やりがいある職場環境
  - 将来への戦略的な対策（戦力計画）をアピールし、将来への安心感を！
- イノベーションが起こりやすい活力ある企業風土を作る

スキルと
キャリア中心

Human Capital（人財）の時代

個人の視点、人中心の人財開発手法
最新の実践的なコーチング＆メンタリング手法を駆使し、非金銭的なモチベーションの高揚を目指す

効率と改善
無駄の排除

伝統的な人材マネジメント Human Resource Managementの時代

経営者、マネジャーの視点で考える
仕事、業務中心のプロ集団を目指す
（効率中心主義）

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

これからの人事は、ビジネスを誘導出来るかが課題に！
人事の４つの進化体系

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

ビジネス誘導型人事の時代

ビジネス志向を更に高め、戦略的人事を実現する中核人材となる

統合型タレント・マネジメントの時代

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

戦略的人事の時代

採用、L&D、組織設計
トータルリワードを通して、HR Business Partnerになる

伝統的な管理手法としての人材マネジメント
HumanResource Managementの時代

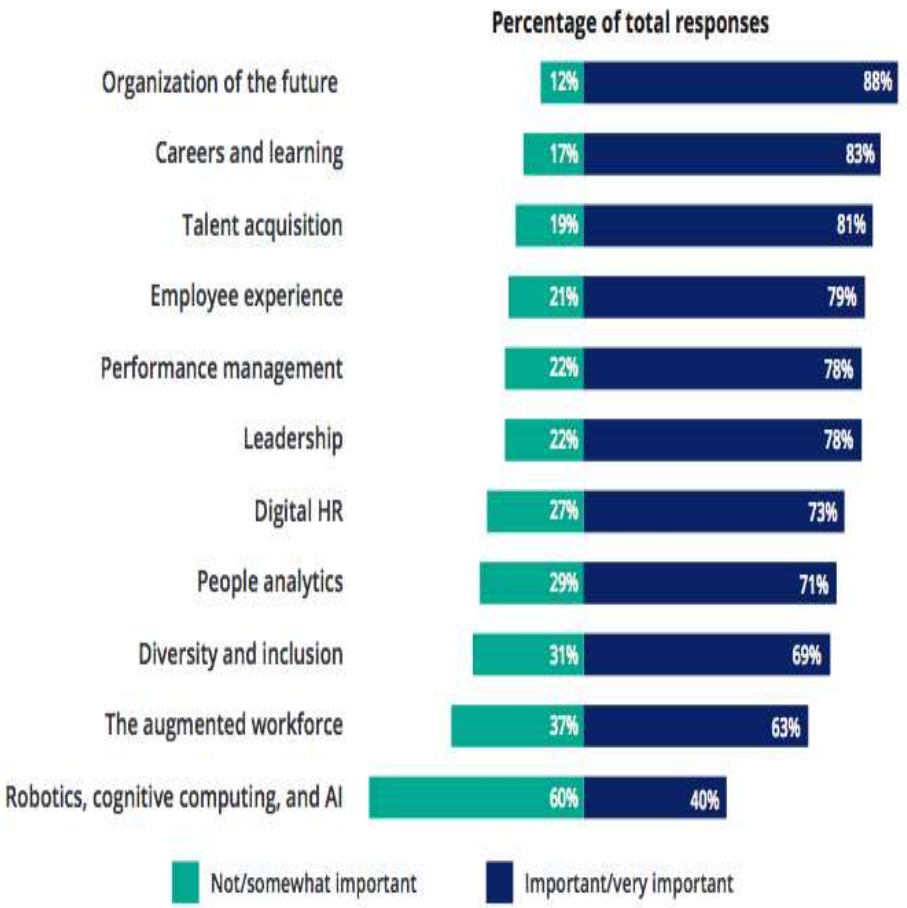
経営者、マネジャーの視点で考える
仕事、業務中心のプロ集団を目指す

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

出典：Predictions 2013, Bersin by Deloitteを参考に作成

2017版グローバルHCMのトレンド
新PMの進展で、従来のHCMが急速に変化

Figure 3. The 2017 trends by importance



全米で、新しいパフォーマンス マネジメントの導入が急速に進み、半数以上が、コーチング＆開発型に進化した。

キャリアに対する考え方も変わり、学習する機会がどれだけあるのか、仕事の経験がどれだけあるかを重視する傾向が強まった。

採用のSNS化が進み、AIによる自動化も徐々に浸透しだした。

グーグル等の影響で、People Analyticsが進み、人財データを経営判断に活用する傾向がました。

タレントマネジメントの普及により、デジタルHRが注目を集め、人事専用ツールから、各事業部でも、人財情報を積極的に活用する時代に進展した。

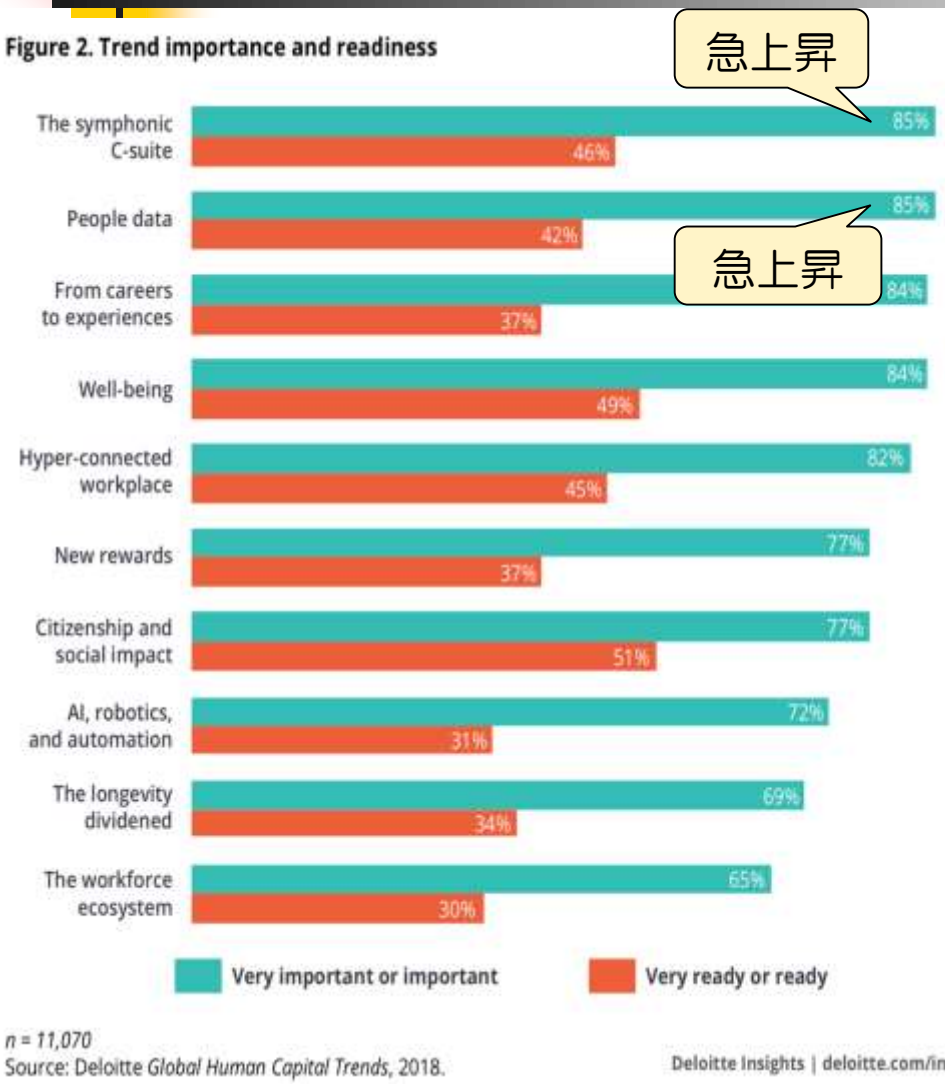
多種多様の人財を活用するダイバーシティも相変わらず進化しており、購買決定者である女性の支援を得るための営業ツールとしても活用される時代に。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

出典：Global Human Capital Trends 2017, Deloitte University Press, 2017

2018版グローバルHCMのトレンド

人財データ アナリティクス、AIの普及により、HCMに求める中身がより明確に！



2018年から、**Symphonic C-suite**が急上昇。経営幹部間のチームワークの悪さが目立っている様子。

社員データを蓄積し、経営判断にも活用する時代になった。(**People analytics**の普及)

キャリアも、学歴、資格より、**経験が重視**される時代に突入。

福祉・健康を重視する健康経営から、**Wellbeing**(幸福感、満足感)を重視する傾向に変化。

テレワーク・在宅勤務が進展し、アウトソーシング・クラウドソーシングが普及する時代に。

市民として、社会貢献を重視する傾向が強まり、単純な金銭の寄付(Donation)より、企業が行う**慈善活動**(フィランソロフィー)を始めとした**CSR**を重視する傾向も出てきた。

SNSによる採用、**AI**による判定も進み、**採用の自動化**が急速に進み、**Superjobs**を目指す動きが増した。

急速な経済環境の変化に対処できる人材戦略の導入により、自動化、省力化が進展している。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

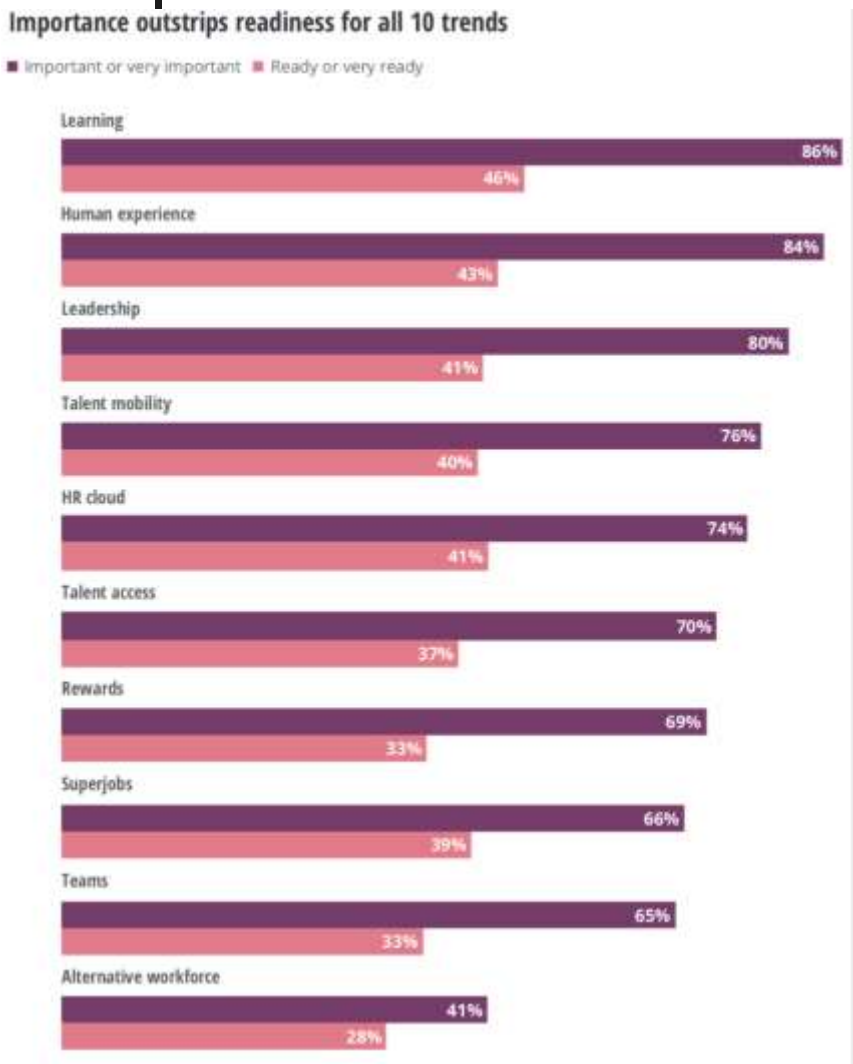
出典：2018 Global Human Capital Trends, Deloitte Insights 2018

調和がとれた経営幹部
Symphonic C-suiteとは？

- 2018 Deloitte Global Human Capital Trendsでは、**デジタル分断(digital disruption)**の時代では、チーム中心、ネットワーク化が進むが、これに対処するには、経営幹部自らが、**symphonic C-suite**として、チーム内での**調和ある協働活動**を増やす必要があるとしています。責任部署だけでのリーダーシップを発揮するだけでなく、他のリーダーとの協働活動を進める必要があり、全社的に影響力(influencing)を行使できるかが問われる時代になります。
- 現在の経営幹部は、担当部署から、良い商品を市場に提供すれば良いとされてきましたが、これからは、商品のライフサイクル全体を考え、自分の商品だけでなく、顧客視点ベースの、あらゆる視点で考えねばならなくなります。
- 具体的には、**デジタル ビジネス モデル**の構築、**将来型の労働形態、企業ブランドの高揚と保護、更なる技術革実現等**において、**CMO**(Chief Marketing Officer), **CIO**(Chief Information Officer)、および、**CHRO**が中心になり、組織横断的な協働活動が求められます。
- 日産自動車の再建においても、この組織横断的協働が欠けていた点が指摘され、これを改善することで、再建が可能になった経緯があります。古くて、新しいテーマであり、この必要性が再度、求められています。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

2019版グローバルHCMのトレンド
持続可能性の重視から、SDGs志向に急展開！



2018年頃から、ソーシャル企業(Social enterprise)というキーワードが出てくるようになり、持続可能性**(sustainability)**を重視し、**SDGs**(**S**ustainable **D**evelopment **G**oals)を目指す企業として認められる努力をしている企業に、優先的に融資する**ESG投資**の傾向が増した。

国連のILO2030アジェンダとして、持続可能な発展を目指す方向性が発表され、**働きがいのある人間らしい仕事**(**Decent work**)が求められている背景があります。

欧米企業では、外部人財の採用(**talent acquisition**)から、**社内人財の流動化**(**talent mobility**)を目指す傾向も増えています。

また、AI,ロボット等で代替えできない仕事(**superjobs**)ができる人財を求める傾向が強まる。

デロイトの報告書では、**将来の戦略、将来の組織、将来のHR**として、多くの変革が進むとしています。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

出典：2019 Global Human Capital Trends, Deloitte Insights 2019

持続可能性目標SDGsとESG投資の違いは？

- **ESG**は、**E**（環境）、**S**（社会）、**G**（ガバナンス）を指します。
- 一方、**SDGs**は、 **S**ustainable **D**evelopment **G**oalsのことで、国連が主唱する持続可能を実現するための目標のことで、ESG投資のESGとは、共通点も多いが、**S**と**G**の意味が違います。
- ESG投資家は、普通の大手の投資会社であり、これらの欧米の金融機関が強く認識していることは、20世紀型ビジネから21世紀型ビジネスには大きく様変わりしたという事実であり、その根底にあるものは「メガトレンドがもたらす巨大なリスクや新たな機会」を見据えて、対策している企業かどうかが決め手になります。
- 世界最大手の保険会社であるアクサのCEOは、「今後気温が4℃上昇したら損害保険ビジネスは崩壊する」と宣言しています。
- 世界的な機関投資家やグローバル企業は、これらのリスクと機会をよく認識しており、アップル、マイクロソフト、ナイキ、マクドナルド、ユニリーバ、コカ・コーラ、ネスレなど日本でもよく知られたグローバル企業は、10年以上前から**CSR報告書**として、どんな対策をして、どれだけ社会貢献してきたかを発表しています。
- 彼らにとって**ESG**とは、事業を長期的に続けていくためにしなければいけないことであり、「**持続可能性(sustainability)**」と呼ばれ、長期的に持続可能な経営を追求しています。
- **ESG投資**や**持続可能な経営**は、知れば知るほど奥が深い分野であり、今まで思ってもみなかったところに大きな事業リスクが潜んでいたり、事業成長のチャンスがあったりします。それを早く認識し、対策を講じる企業家になれるかどうかで、業界をリードできる存在になれるのです。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

国連サミット **2030 Agenda**をご存知ですか？

厚生労働省では、「**働きがいある人間らしい仕事**」と解釈！

International Labour Organization

SHRM 認定にも出題されたキーワードは？

日本の労働政策では、いわゆる、「働き方改革」として、就労者の公正な処遇、非正規労働者の待遇改善、ワークライフバランスの推進、人生１００年時代の推進等の施策がある

ILO Agenda2030の目標８は、**Decent work**と言われ、世界経済の成長を後押しするために必須な目標であり、持続可能な発展のためにも重要とされている。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: ILO発行のILO 2030 agenda, Sustainable Development Goals

働き方改革法案は、国連サミットのSDGs目標８を達成するための施策

政府の「働き方改革」は、国連サミットの2030年アジェンダ、目標８に規定された**Decent work**を実現するための施策として、働き方改革法案が決議され、2019年4月から施行された。会社の規模により、実施時期が定められ、罰則規定も含まれる。

これからの人事でも、持続可能な企業を実現するための各種のHR施策が求められる時代になる。

この流れを、SHRM2019コンファレンスでは、**HR４.０**という呼び方が登場した。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

持続可能が求められるHR4.0時代をどう生き抜くのか？

ここ１０年で、人事部門やHRプロに対する期待は一変する！

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
（持続可能な時代）
- 何が起きるか分からない時代
- Exponential organization
- Real time feedback
- Social Enterprise
- 最新型Performance management
- People management
- Employee Lifecycle
- Sustainable CSR
- 全社的なRisk management

出典：SHRM2012 Talentomics, KellyOCG

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

国連サミットの以前のテーマが、ミレニアル・Z世代対策で、この議論が、毎年、SHRMコンファレンスで繰り広げられた。

ミレニアル世代が、半数を超えた現在、すべてのシステム、組織構造は、ミレニアル世代、Z世代に馴染み易い形に早急に転換する必要があります。人事専用ツールから、ビジネスに役立つ人財データを把握・分析して、各種のビジネス判断に役立てられるかが、**競争優位を保つための最大の鍵**になります。

Traditionalist
Pre-1945

戦前の世代
(74歳以上)

Baby
Boomer
1946-1964

団塊の世代
(55-73歳)

Gen X
1965-1979

X世代
(40-54歳)

Gen Y
Millennials
1980-1999

ミレニアル世代
(20-39歳)

Gen Z
2000-present

Z世代
(19歳以下)

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.
Source: 30 under 30 SHRM award winners How to attract Millennials, SHRM 2017

若い世代の要望にあった待遇や
より柔軟な職場環境が、一層重要になる時代！

financial and work/life balance stressors play large role

少子化の影響で教育費が上昇、
そのしわ寄せが若い世代に顕著に現れています！

将来不安から、節約志向になり、給与やキャリアを得るための職場の柔軟性が重要に

75% of Millennials report that money is a somewhat/very significant source of stress[1]

75% of Millennials report work as a significant stress in their lives[1]

72% of Gen Z worry about getting a job[2]

79% of Gen Z worry about debt[2]

奨学金の返済義務のストレス増大

"Stress" was named as biggest obstacle that could get in the way of work performance for both generations (37% Gen Z; 39% Millennials)

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Engaging the workforce of the future, SHRM 2017

Digital nativesのZ世代には、「技術」という優れた第五の能力がある

Gen Z - digital natives

technology is their fifth sense

Digital Nativesとしての優れた才能が光るZ世代

53% of 16-22 year olds would rather give up their sense of smell than an essential tech item (most often laptop or phone).

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Engaging the workforce of the future, SHRM 2017

Y/Z世代の特性とその対策

- 2017年には、ミレニアル世代(Y世代)の１/4がマネジメントの役割を果たすことになるが、個人的／感情的スキル(EIスキル)が欠如していると言われる
  - コンフリクト対策、交渉、世代の違う人との対処方法等のマネジメント力が不足、
- **グローバル感覚**がすぐれ、2020年には、欧米諸国より、**中国／インド／ロシアに関心**を示す
  - Z世代は、多様な意見を取り入れ、社会の変動に敏感、テロを懸念し、世界の変革に興味を示す
- **鋭い技術感覚**が、彼らの五感として備わる様に（臭覚より、優れた技術感覚）
  - これを理解できないマネジャー世代との意識の食い違いが拡大する
- 上司からの情報より、**SNS**を通して、**仕事仲間とのやりとり**や協力関係を重視
- 年一の評価より、マネジャーやメンターとの**日頃からのフィードバック**を求める傾向
  - 上から目線の人事評価から、人材育成を目指した**タレント・レビュー**に転換
  - **職場での協働環境を構築できた企業が勝ち組**になる時代
- 46%のZ世代は、**自分の奨学金が返せるかどうか**が心配
- 2020年から始まる職場での**Collaboration革命の主役**は、Z世代に！
  - 日本の働き方改革の多くは、残業の削減だが、欧米企業での働き方改革は、社内外での働き方であり、最新のIT環境の整備に裏打ちされて、社員に拘らないUberizationの動きも含めた改革を目指している
  - 従い、オンライン コミュニケーションになじまない経営幹部やマネジャーは、取り残されることに
- ミレニアル世代(25%)，Z世代(29%)は、**2～4年で転職する可能性**が高い
  - リバース　メンタリングやタレント・マネジメントの必要性が更に高まる

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Engaging the workforce of the future, SHRM 2017

仕事の進め方、昇格に関する考え方は、こう変わった！

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

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

出典：Global Human Capital Trends 2017, Deloitte University Press, 2017

従来のリーダーシップに関する考え方は、こんなに変わった！

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

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

出典：Global Human Capital Trends 2017, Deloitte University Press, 2017

キャリア、学習に関する考え方が、こんなに変わった！？

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

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

出典：Global Human Capital Trends 2017, Deloitte University Press, 2017

キャリア意識は、資格を取得して、良い就職先を見つけるためより、絶え間ない努力を重ねることで、一生成長続けることで、社会に必要な人財になり、より充実した人生を過ごすために必要！

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

従来、キャリア意識が高まると、転職する可能性を懸念する人が多かった。

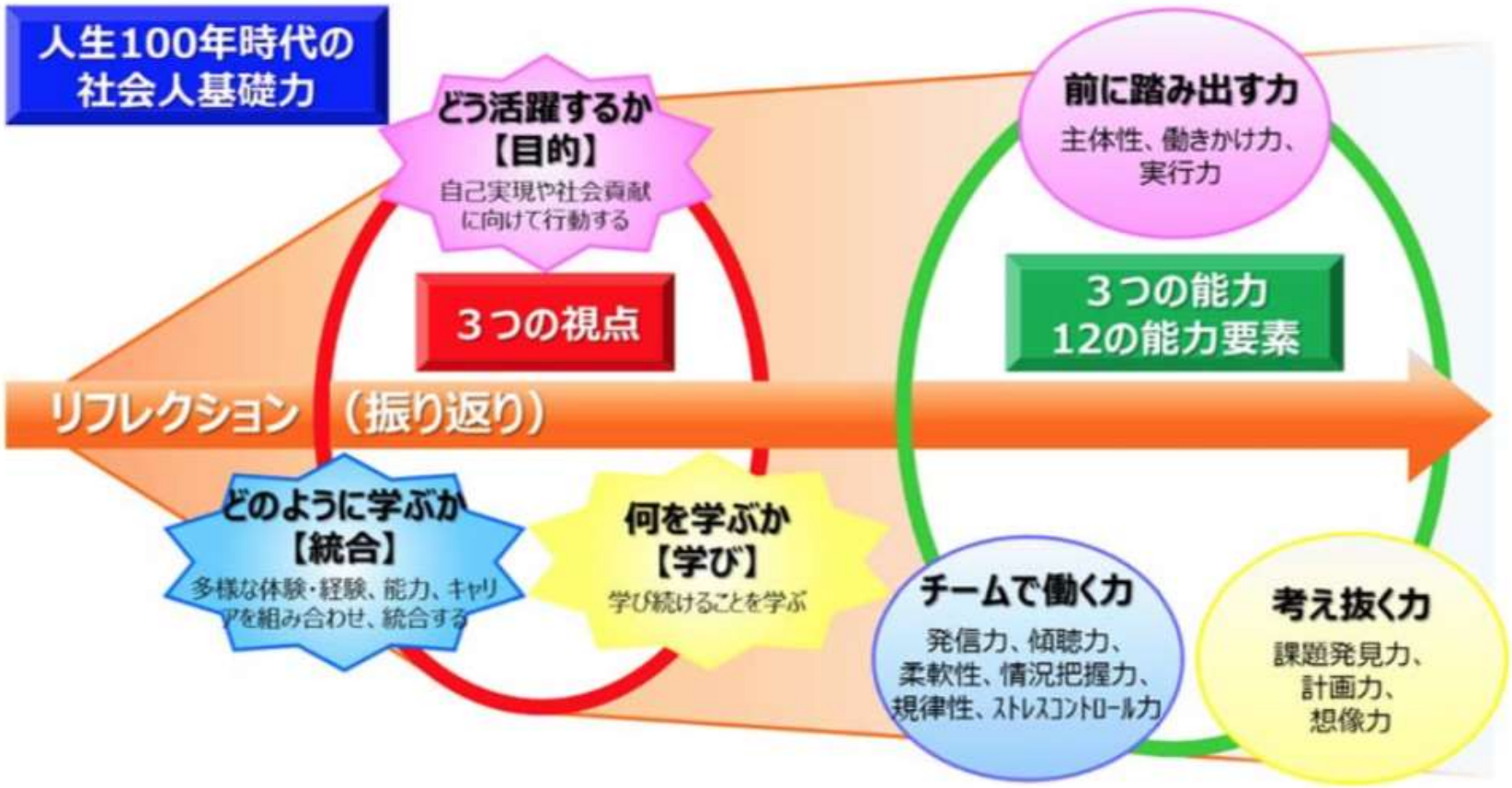
しかし、**欧米諸国**では、**キャリア意識の重要性を初等教育から、指導**しており、日本では、この点の意識改革が遅れていると言えます。

- キャリア・オーナーシップ
  - **キャリア**は企業からただ与えられるものではなく、自ら作り上げるべきものだとの認識が不可欠。置かれた制約や条件の下で、様々な働き方の中から自らの働き方を選択し、獲得するスキルの種類、発揮する場面等を意識し続けていく必要がある。
  - これらは後天的に身に付けることが可能で、「可能な限り組織に隷属することなく」、「志を持ち」、「自らの足で立てる」人材(ビジョンを持って、自分で考え、自分で動く人材)となることが重要。そういった人材の行動特性としては、「主体的ジョブ・デザイン行動」、「ネット・ワーキング行動」、「スキル開発行動」などがある。企業としても、キャリア意識を醸成する機会を充実させていくことが、結果として**企業競争力や人材力を強化**し、**企業への帰属意識の高揚に繋がる**と考えるようになった。
- マインドセット/主体性/仕事観
  - 変化が激しく、また想定外の変化にも直面しやすい環境の中では、自らの経験やスキルを発揮し、アウトプットを出していく上で、ものの見方や考え方 の枠組みである「**マインドセット/主体性/仕事観**」が重要になります。
  - **第四次産業革命**においてAI/ロボット等が普及する中で、ルーティン業務や定型業務は、一層代替されていく可能性が大きいくなります。言われたことをやるだけでなく、「**考える力**」、「**見えないものが見える力**」、「**課題を設定する力**」、「**詰める力、やり切る力**」を養うことが求められるようになっています。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: 我が国産業における人材力強化に向けた研究会（人材力研究会）報告書、経済産業省、2018

たとえ、定年過ぎても、絶えず挑戦することで、健康になり、さらに充実した人生を目指す時代に！



©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: 我が国産業における人材力強化に向けた研究会（人材力研究会）報告書、経済産業省、2018

人生100年時代に求められる人財像
リーダーシップは、すべての人財に必要なマインドセット

- リーダーシップは、「率先してリスクを取り、新しく何かを始めて、現状を変えようと動くマインドセット」として、組織を率いる能力・マインドセットと言われることが多いですが、組織のトップやチームリーダーだけに固有の(肩書や立場に付随する)能力ではなく、すべての人材が、それぞれの役割に応じて発揮するべきものです。
- 自律：第四次産業革命やグローバル化等をはじめとした大きく変化する社会の中では、このように「自ら動くこと」が重要になります。
- 70:20:10の原則：リーダーシップを育成するために効果的な組み合わせは、(1)自分の仕事そのものを通じての(自分が直接にリーダーシップを発揮する)「経験」による学びが7割、(2)経験には限界があることもあり、上位のリーダーからのよる気づきが2割、(3)振り返りや学び、気づきの場としての「研修」が1割だとされている。

1. 社内外での体験総量をあげる
   - ① 多様な体験・ストレッチな経験
   - ② 兼業・副業・出向などによる経験・キャリアの複層化
   - ③ リカレント教育による必要な能力の獲得
     リカレントとは、学びと働きの一体化（座学と実践経験、現場と教育機関との組み合わせ）
   - ④ 地域貢献活動、ボランティア活動、各種のチャレンジプロジェクト等
2. 社内外での学ぶ環境を整備する
   - ① キャリア意識の醸成とキャリア開発支援の充実
   - ② 企業の成長と個人の成長の方向性のすり合わせ
   - ③ 自らを振り返る機会の充実化
   - ④ 学ぶことへの周囲の理解の獲得
3. リカレント教育の担い手を充実化
   - ① 様々な教育機関での学びの場の提供
   - ② 産業横断的・産業・企業全体での取り組み
   - ③ 実務家教員の充実とコーチングスキルの強化
4. キャリア支援態勢の充実
   - ① 多様なキャリア達成の機会の創出
   - ② スキル・成果に基づき処遇を考える
   - ③ 転職・再就職の支援
   - ④ ベンチャー創出支援

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.
Source: 我が国産業における人材力強化に向けた研究会（人材力研究会）報告書、経済産業省、2018

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

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

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

出典：Global Human Capital Trends 2017, Deloitte University Press, 2017

パフォーマンス　マネジメント に関する考え方が変わった！

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

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

出典：Global Human Capital Trends 2017, Deloitte University Press, 2017

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

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

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

出典：Global Human Capital Trends 2017, Deloitte University Press, 2017

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

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

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.
出典：Global Human Capital Trends 2017, Deloitte University Press, 2017

皆さんは、ダイバーシティを どのレベルで考えてますか？

Evolution of **Diversity**

Elevating the Diversity Discussion

生れ、性、年代、種族に関するダイバーシティーは、古典的ダイバーシティに相当する

Legacy Diversity
Reflects difference as physical attributes such as race, ethnicity, age, gender, sexuality and religion

Experiential Diversity
A function of our physical and social identities; the impact those identities have on our life history, work and life experiences. (e.g. generational diversity)

Thought Diversity
How our neural makeup and life experience impact our problem solving, both in terms of the biological hardwiring of the brain and what occurs when two previously unrelated thoughts are connected in a new way – revealing new insights.

生活史や生活体験に関する世代の違いによるダイバーシティ

問題解決、技術の革新、創造的活動等、仕事に役立つダイバーシティ

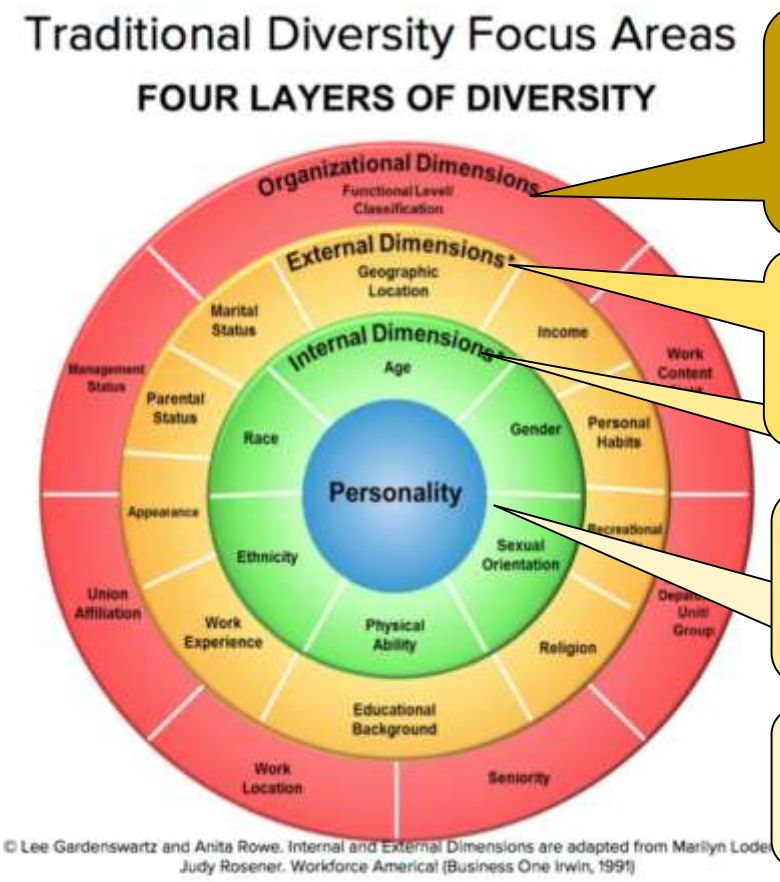
©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

出典：Diversity of Thought: Where D&I Meets the Bottom Line,SHRM2016

Diversityの４階層

元祖Gardenswartz and Rowe版をベースした派生版

元祖**Gardenswartz and Rowe**版をベースに、改定した**Loden and Rosener**版です。
このバージョンの方が多少わかりやすいかもしれません。



組織(organization)の状態：
機能レベル(functional level)/階級(classification)、勤務分野(work contents area)、配属部署(department)、勤続年数(seniority)、勤務地(work location)、組合状況(union affiliation)、職位(management status)、ほか

外部**(external)**の状況：勤務地(geographic location)、収入(income)、慣習(habits)、宗教(religion)、教育(education)、勤務経験(work experience)、外見(appearance)、両親の状態(parental status)、婚姻状況(marital status) ほか

個人**(internal)**に属するもの：
年齢(age)、性(gender)、性特有の課題を解決する支援策(sexual orientation)、身体能力(physical ability)、倫理性(ethnicity)、種族(race)　ほか、

個性(personality)に関するもの：
スタイル(style)、性格(characteristics)、好み(preference)、認知(recognition)、学習スタイル(learning style) ほか

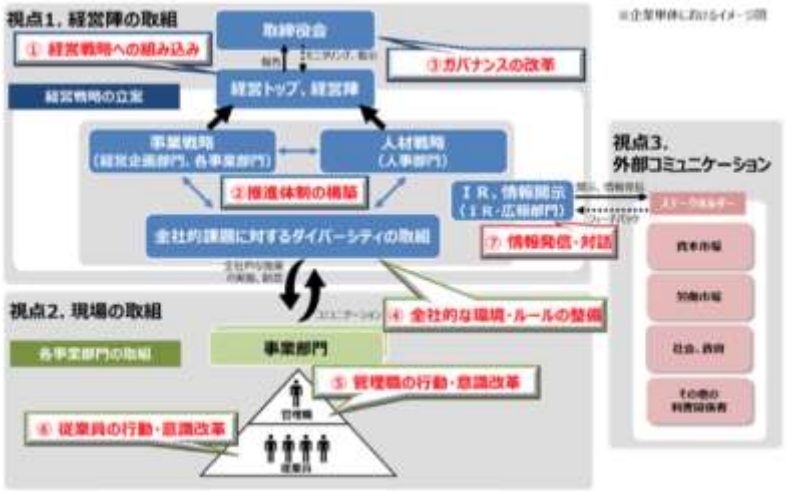
©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.
出典：Diversity of Thought: Where D&I Meets the Bottom Line,SHRM2016

日本でも漸く進むダイバーシティ2.0

意見・好みの多様性を重視して、適切な対応ができるかが、最大の成功要因

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

- 「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」平成３０年６月改訂
- 新ダイバシティー経営企業100選　平成28年度版　経済産業省編
- 「ダイバーシティ経営読本」経済産業省編



ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン
実践のための７つのアクション

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

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.
Source: ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン、経済産業省、2018

2018年HR動向予測12

- 予測１：**早く結果を出せる組織**への変革を目指し、**階層組織**からネットワーク組織への変革が進む
- 予測２：デジタル変革で発揮される新リーダーシップ モデルとは？
- 予測３：社員を顧客の様に扱う事例が増加！
- 予測４：**ビジネス戦略**に合った社員が喜ぶ報酬パッケージを最初から用意する！
- 予測５：**仕事**と**学習**の隙間がなくなり、親和性が改善！
- 予測６：リーダーシップ開発は、シニアリーダーの先見性開発に焦点を！
- 予測７：アナリティクスを活用して、より良い仕事環境整備が進みます！
- 予測８：HRデジタル化は、自動化から、生産性改善に焦点が置かれます
- 予測９：HR解析やデジタル化が進み、HRは、より人間的部分に焦点を当てるように進化します！
- 予測10：職場風土、人材、働き方改革の３分野に注目が集まります！
- 予測11：真の採用力は、社内の人財プールを可能にする環境づくりが進む
- 予測12：従来の人事の仕事の全てを見直し、新たな挑戦が増えます！

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

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

2019年HR動向予測10

- 予測１：記録用とか、**インフラの基盤に関する色々なツールが登場**するが、トータル ソリューションを提供するものはまだ少ない
- 予測２：ビックデータ、各種の解析、AIソフトが面白くなるが、その中でも、**倫理、信頼、ガバナンス**が鍵になる！
- 予測３：今年も、**従業員経験(employee experience)**がBuzz ワードで、HRの必要性と言うより、**従業員が必要としている経験**が焦点に！
- 予測４：仕事のやり方が劇的に変化、それに対応する必要性が高まり、**Learning（学習）ツール**が最優先に！
- 予測５：**ネットワーク上でリーダーシップ**をどう発揮するかが課題に！（**目的とミッション**を突破口にして、その結果、**利益が得られる**と言う考え方に！）
- 予測６：採用には、**AI**が決め手に！　**社内の流動性**を高める必要が！
- 予測７：**健康経営**より、**幸福(wellbeing)**を実現するプログラムが重要に！
- 予測８：各種の**オンライン従業員調査ツール**をフル活用し、**戦略的対策**を！
- 予測９：マイクロソフト、facebook, google等の**チーム生産性改善ツール**をフル活用せよ！
- 予測10：HRは、**ネットワーク チームの一員として、機能する**ようになれ！

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Talent,technology, and HR predictions for 2019、joshbersin

2. デジタル人事の流れと最新の人材マネジメントの大きな潮流

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

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

従来のやり方では、
なぜ、組織が機能しなくなったのか？

Forces Disrupting Organizations Today

世代格差の拡大

Demographic upheavals:
Millennials make up more than half the workforce, and Boomers are working into their 70s and 80s.

デジタル技術の激的変化が、職場に到来

Digital technology is everywhere:
Technology is disrupting business models and radically changing the workplace and how work is done.

時代の変化がより早くなった

Rate of change has accelerated:
Business must become more agile to keep up with the rapid pace of change.

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

New social contract between companies and workers:
Younger workers demand rapid career growth, compelling and flexible workplace, and a sense of purpose at work.

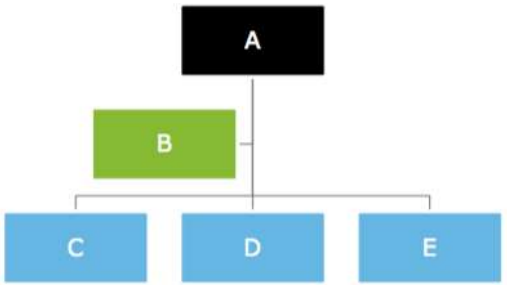
©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Making performance management work, Bersin by Deloitte

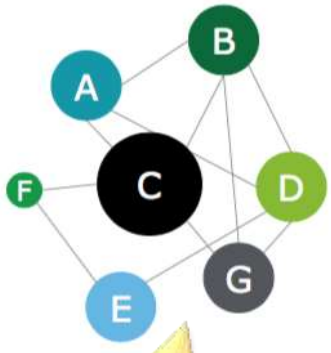
縦組織ではなく、メンター／リーダーを中心にしたリアルタイム ネットワークに！

Organization design will be challenged everywhere

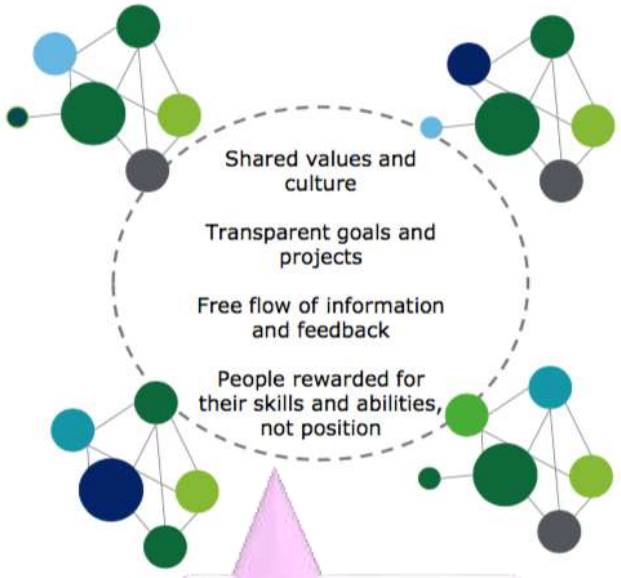
A network of teams



伝統的な階層組織



プロジェクト制、チーム制



協創の職場

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

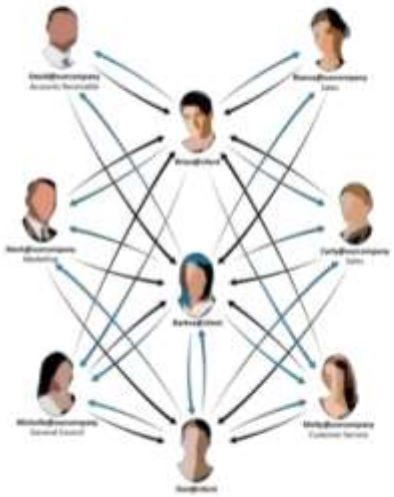
©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

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

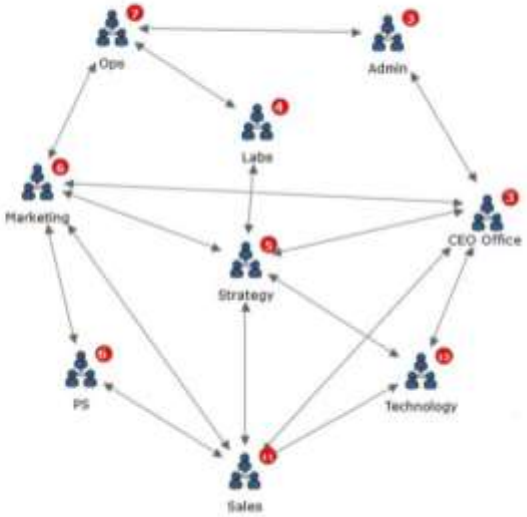
チーム/組織/会社全体の関係性を見える化

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

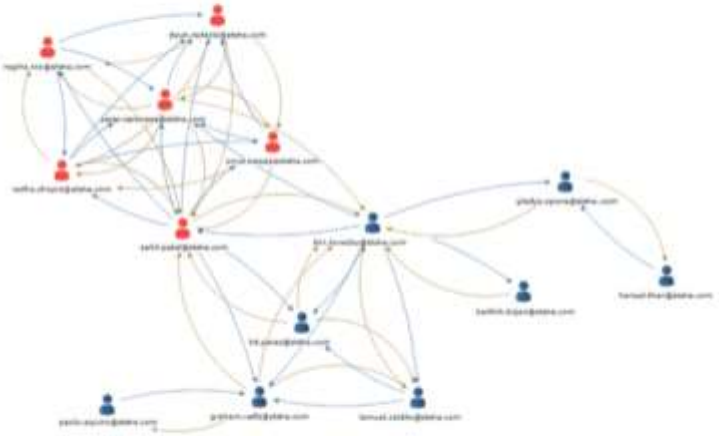
Teams



Organizations



The Enterprise



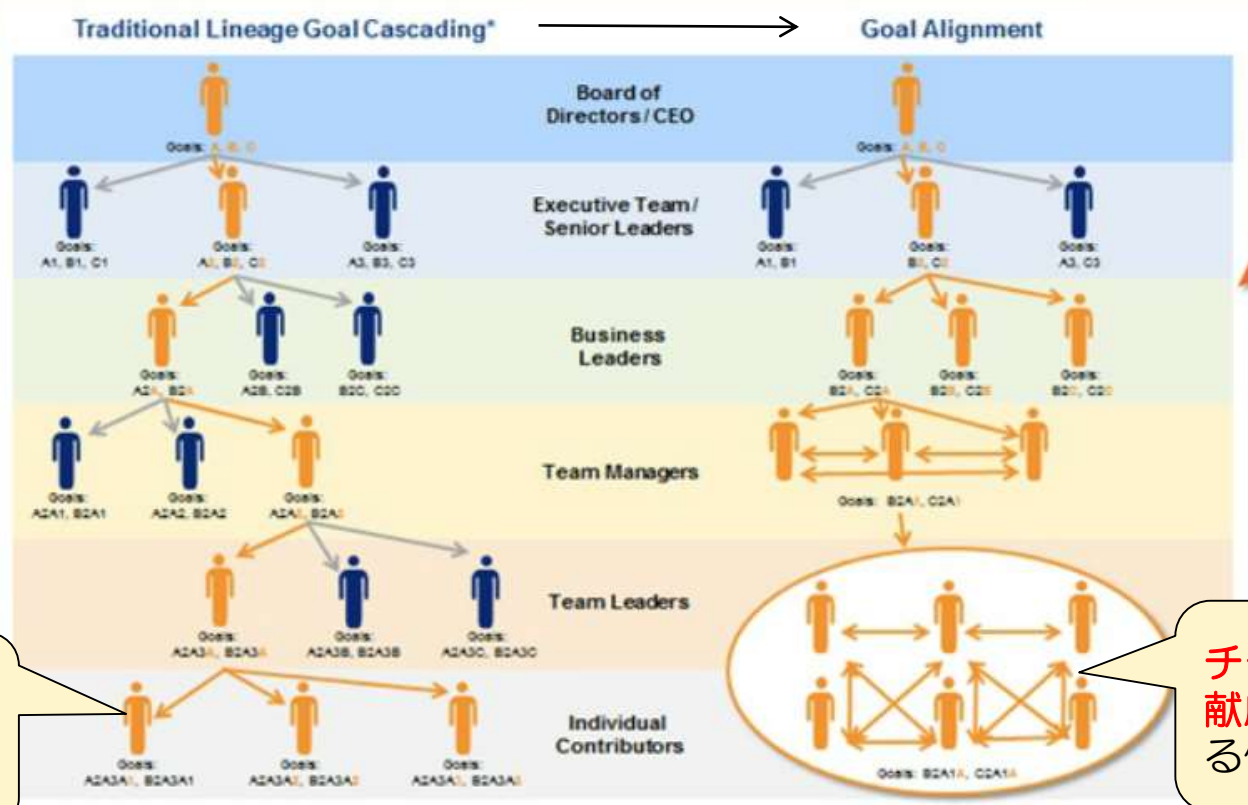
©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

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

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

From Cascading Goals to Aligned Goals

The New Model: Local Goals, but Aligned



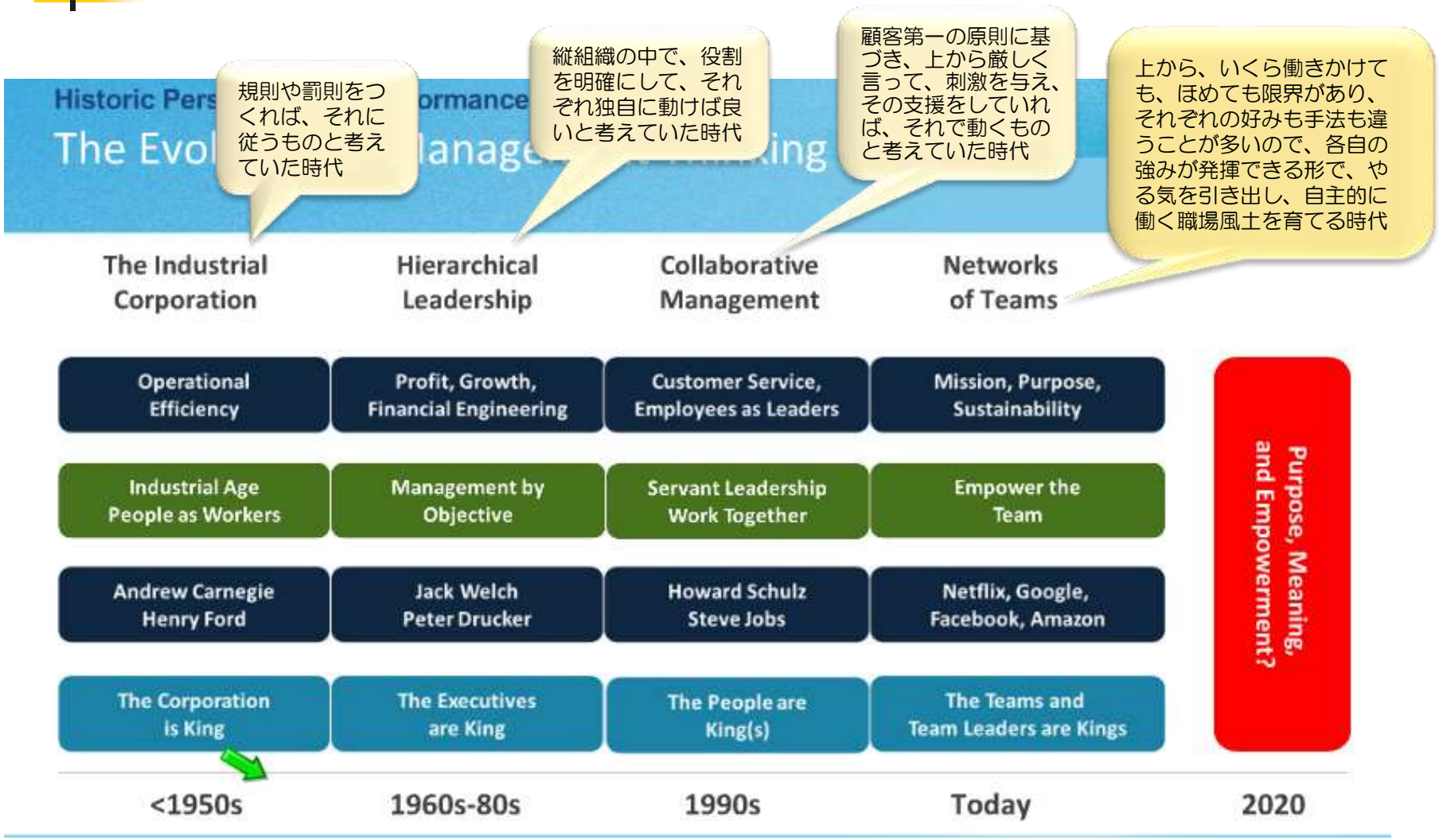
個人の実績だけを評価することが多い

チームへの貢献度も評価する体系にする

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Performance management in the digital organization, Bersin by Deloitte

チーム志向が発揮できる組織になっていますか？



©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Making performance management work, Bersin by Deloitte

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

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

現在の組織はどちらの傾向が強いかを判断して、適切な対応を！

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.
出典：Global Human Capital Trends 2016を参考に作成

知っていても、行動しない人が多いからこそ、社会人基礎力と12の能力要素が必要になる時代

前に踏み出す力 （アクション）

～一歩前に踏み出し、失敗しても粘り強く取り組む力～

- 主体性
  物事に進んで取り組む力
- 働きかけ力
  他人に働きかけ巻き込む力
- 実行力
  目的を設定し確実に行動する力

考え抜く力 （シンキング）

～疑問を持ち、考え抜く力～

- 課題発見力
  現状を分析し目的や課題を明らかにする力
- 計画力
  課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力
- 創造力
  新しい価値を生み出す力

チームで働く力（チームワーク）

～多様な人々とともに、目標に向けて協力する力～

発信力	自分の意見をわかりやすく伝える力
傾聴力	相手の意見を丁寧に聴く力
柔軟性	意見の違いや立場の違いを理解する力
情況把握力	自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力
規律性	社会のルールや人との約束を守る力
ｽﾄﾚｽｺﾝﾄﾛｰﾙ力	ストレスの発生源に対応する力

（経済産業省「社会人基礎力」2006 年）

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: 我が国産業における人材力強化に向けた研究会（人材力研究会）報告書、経済産業省、2018

パフォーマンス最大化のためのPM手法
従来の手法は、果たして効果的だったのか！

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

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: SHRM2016 Performance conversation, Edie Goldberg and Karen Gaydon

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

年１回の評価	日常的にフィードバックを実施
負荷の高い、形式的なやり方	柔軟、迅速、簡単に
仮説ベース	Yes or Noより、データを重視する
本社主導	各部署で、リアルタイムに状況を把握して、迅速な対応を実現
個人評価に焦点	人材開発に力点を置き、仲間の支援も含めて評価！
不足な箇所を改善	強み強化でやる気を引き出せ！

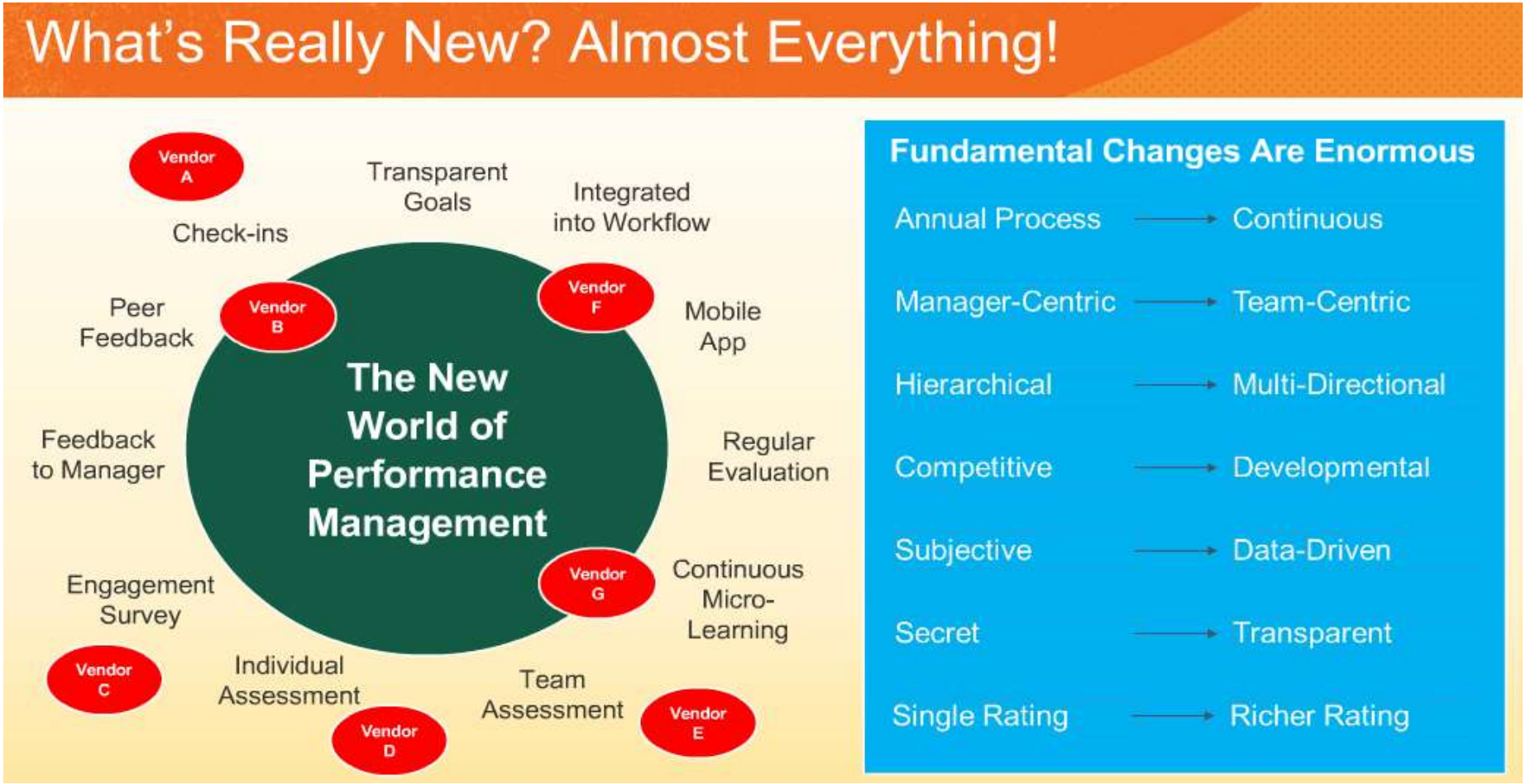
従業員の平均売上の改善と同時に、離職率の改善に役立つ

各個人の強みに注目して、やる気と結果を引き出す

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Making performance management work, Bersin by Deloitte

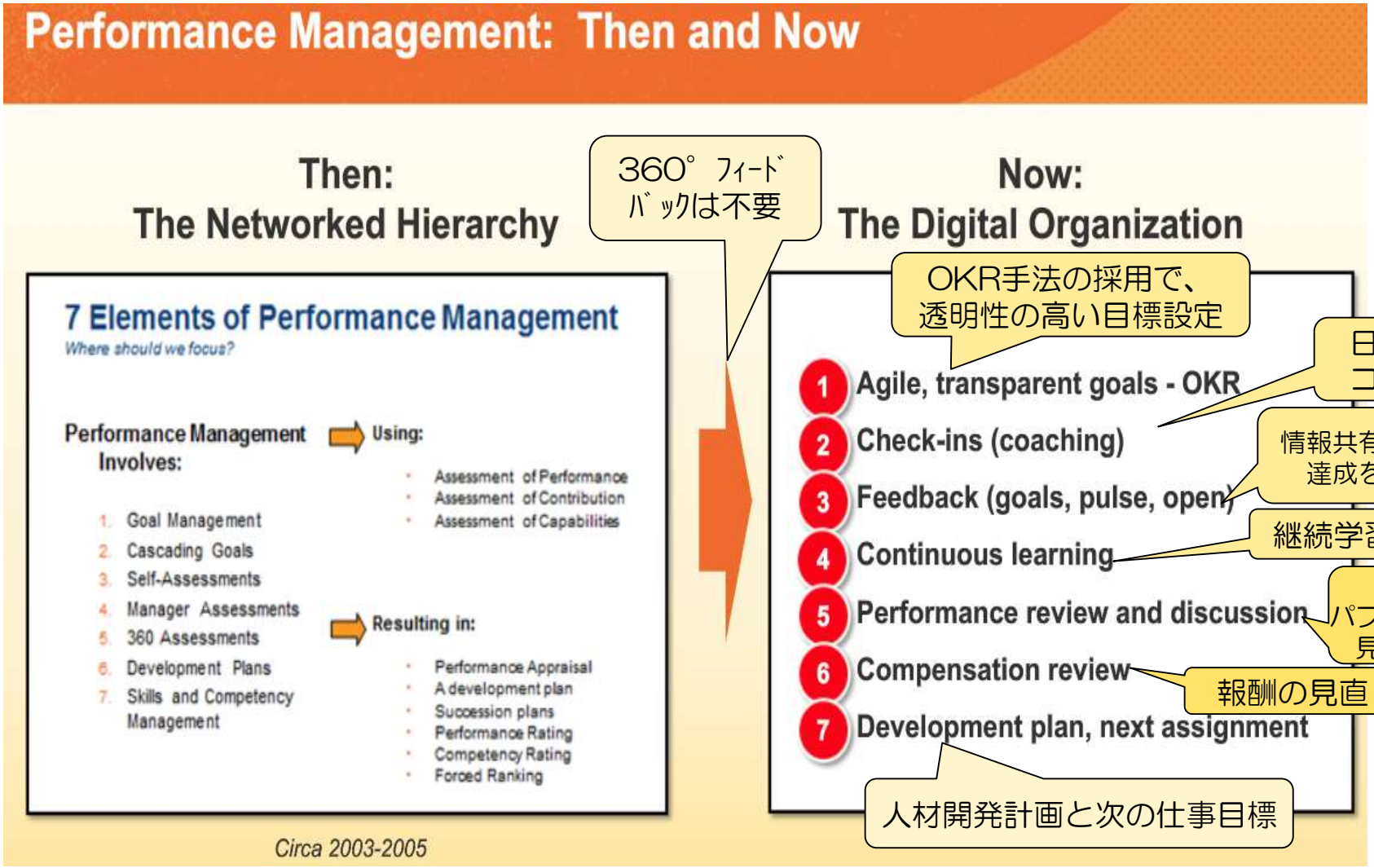
新タイプのPMで何が変わるのか？
単純なRating から、複数Ratingに変化する企業も



©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source:2017 Predictions Everything is Digital, Bersin by Deloitte

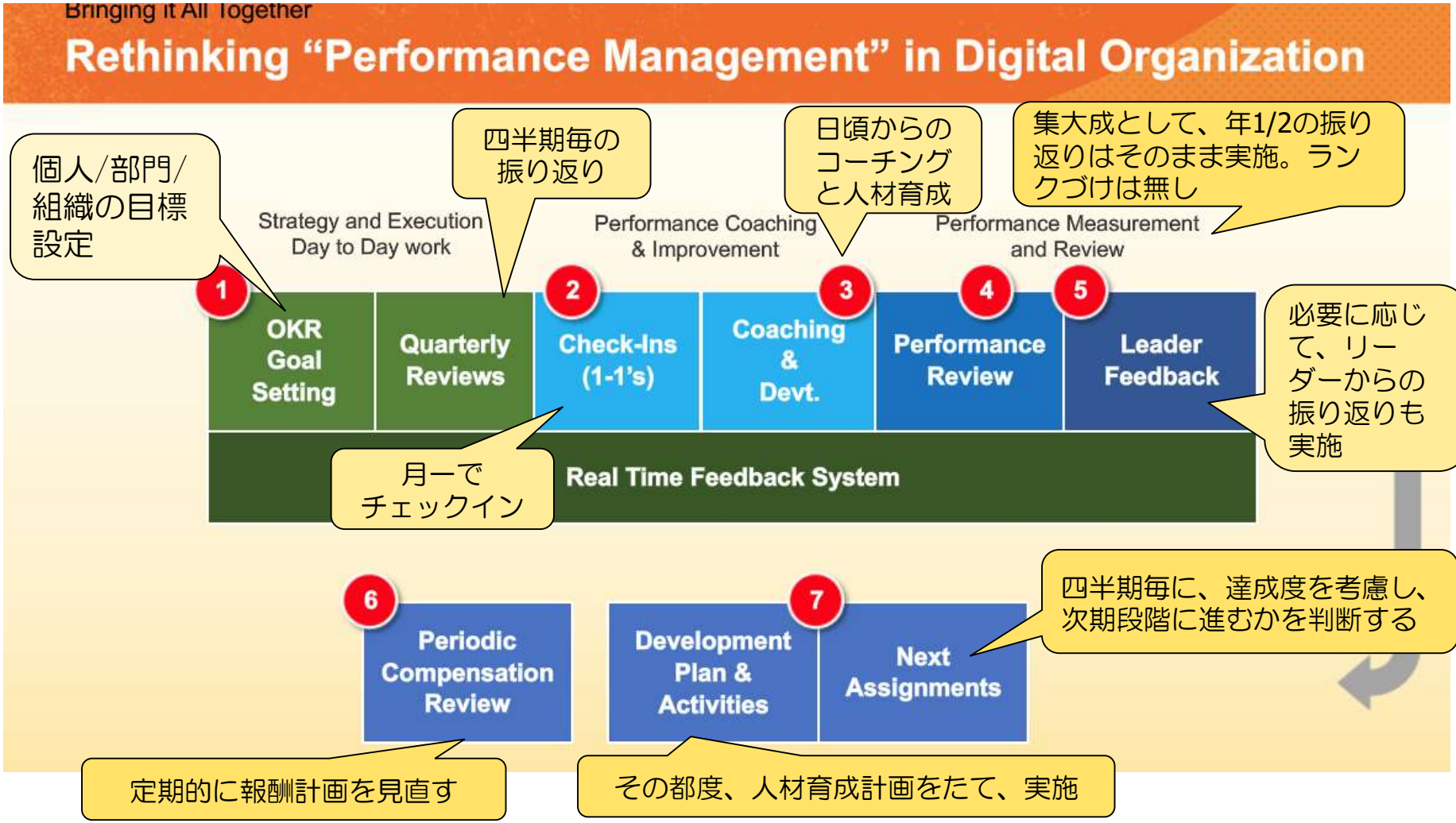
最新のデジタル組織における、最新型パフォーマンス・レビューは、７段階に要約！



©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Performance management in Digital organization, Bersin by Deloitte

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



©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Performance management in Digital organization, Bersin by Deloitte

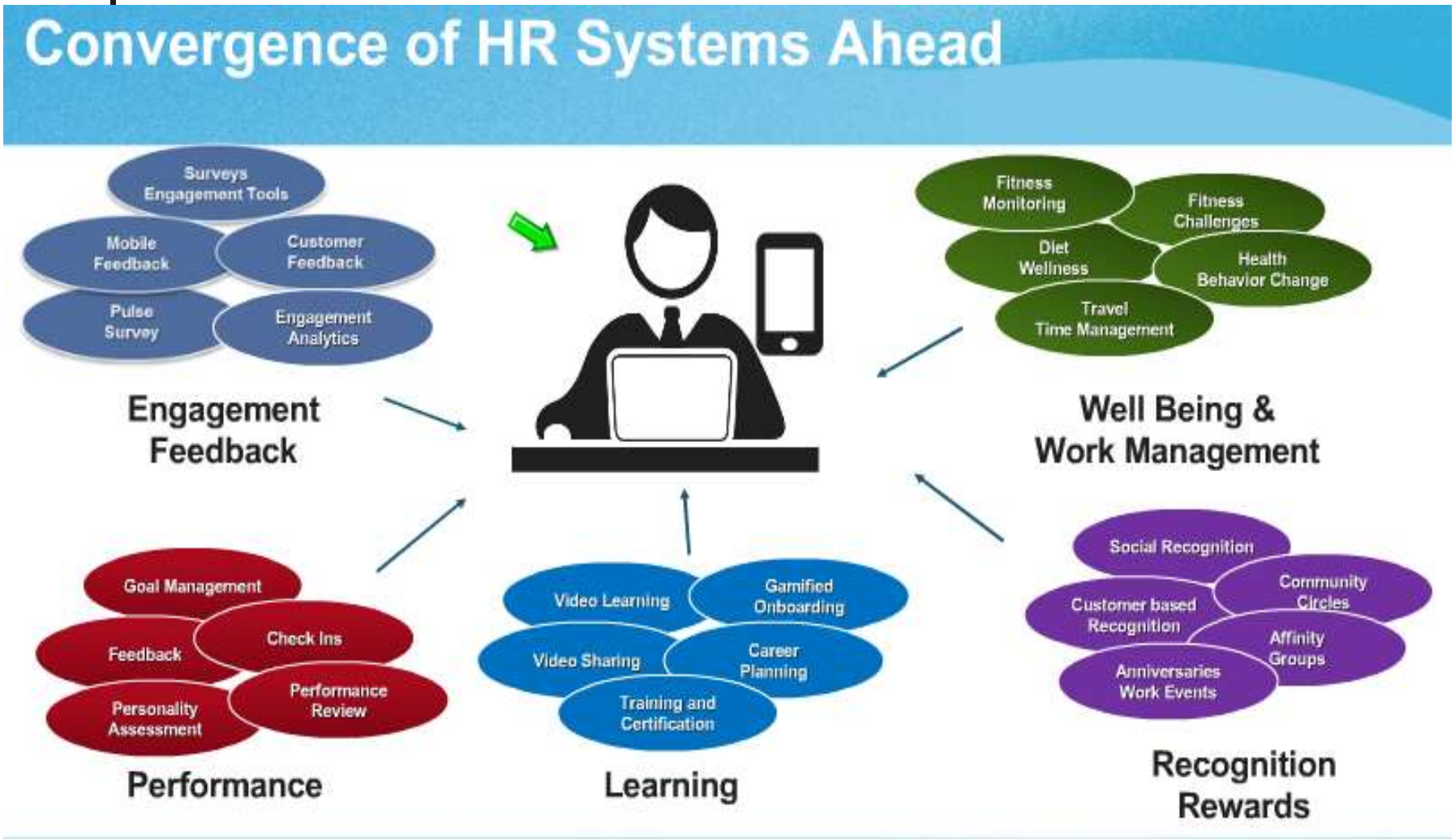
良いOKRの設定とは？

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

詳細は、下記の当社サイト
http://www.smartvision.co.jp/okr.html を参照ください。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.
Source: OKR シリコンバレー式で、大胆な目標を設定する方法、日経BP社発行、2018

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



©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source:2017 Predictions Everything is Digital, Bersin by Deloitte

デジタル人事の時代では、
会社全体で社員の声を集大成する仕組みに進化

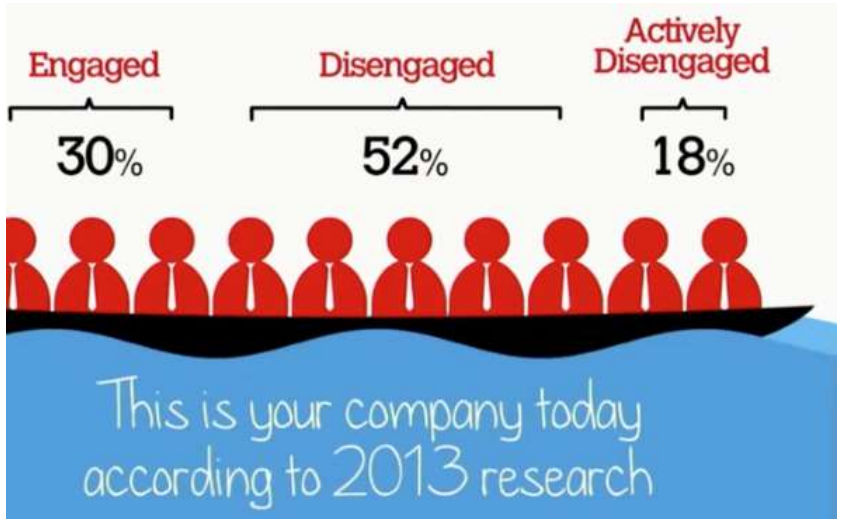
Figure 5: Enterprise Feedback Architecture

Source: *Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.*

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: HR Technology Disruptions for 2018, Bersin by Deloitte

エンゲージメントとは、従業員の可能性を解き放って、高いパフォーマンスに引き上げる支援をすること



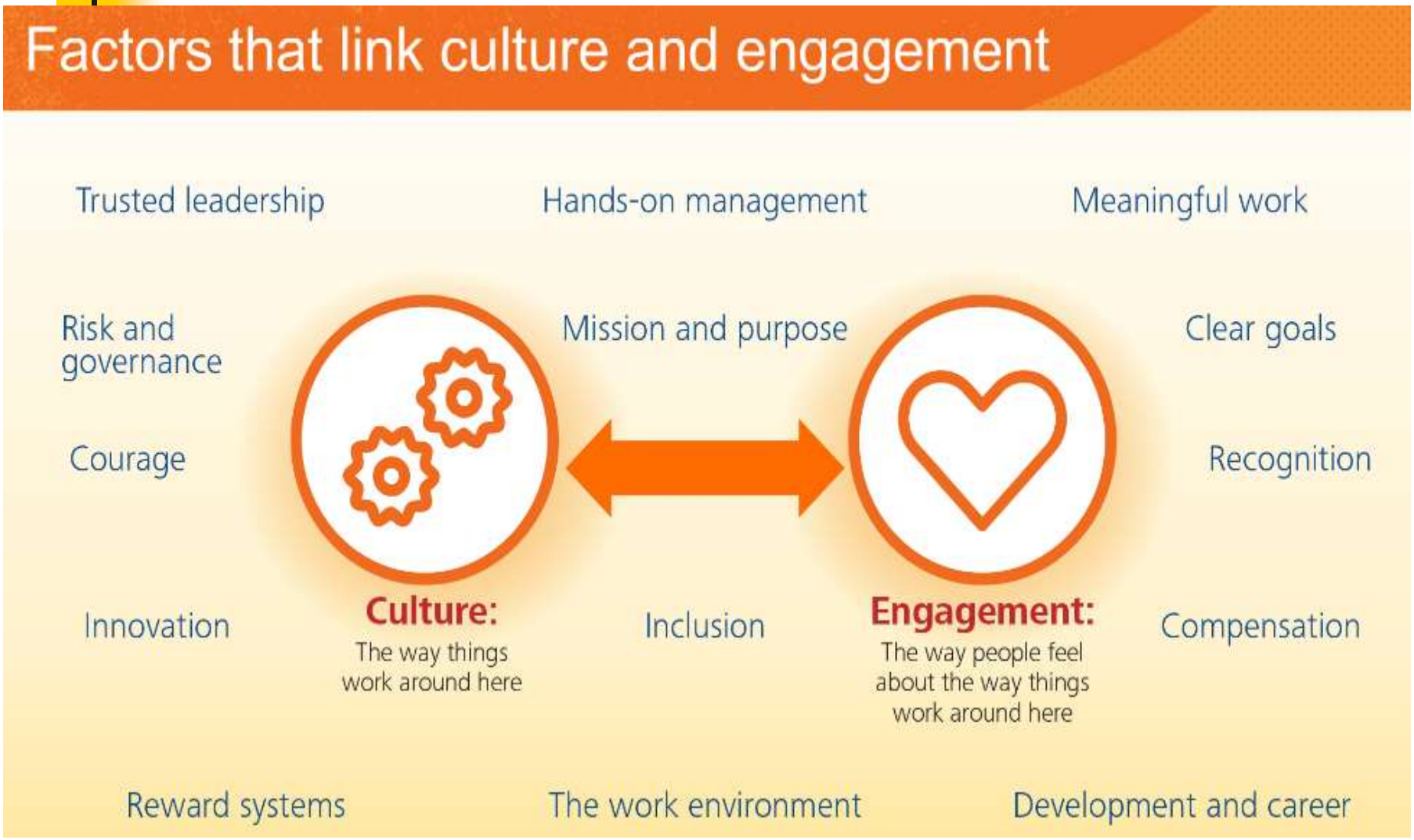
45% of your employees plan to be looking for a new job (outside your organization) over the next year.

SHRM's 2016 Employee Job Satisfaction and Engagement Research Report

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Building the ROI that employee Engagement drives business results, SHRM 2017

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



©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

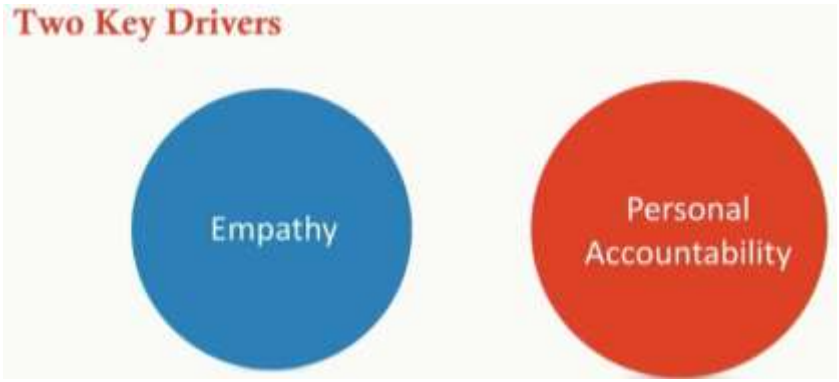
Source:2017 Predictions Everything is Digital, Bersin by Deloitte

自己満足ではなく、組織を成功に導けるかが鍵だ！
その鍵を握るのは、マネジャーだ！

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Building the ROI that employee Engagement drives business results, SHRM 2017

エンゲージメントを高める２つのドライバー



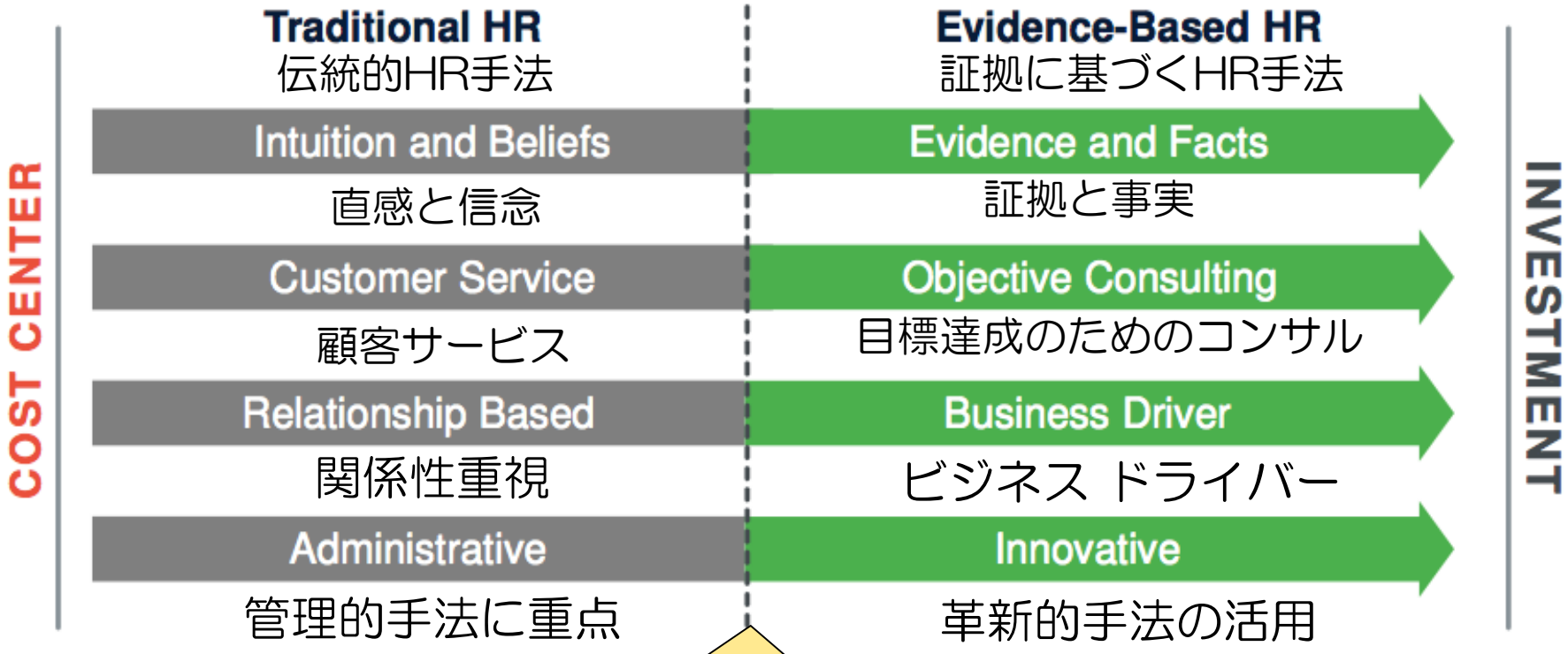
- 同情を示す時のポイント
  - 相手の好奇心や情熱に同情せよ
    - 好奇心と情熱のある人材を雇え
  - ソフトスキル開発に焦点をあてて育てよ
  - 勉強会、インフォーマルな議論の場をつくる

- 説明責任のポイント
  - 仕事の優先順位を明確にせよ
  - 自分のパフォーマンスを話す機会をキチンと持つこと
  - どんなタイプの質問にも対応できる準備をする

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.
Source: Building the ROI that employee Engagement drives business results, SHRM 2017

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

Evidence-Based practices increase the value of HR



デジタル人事に変身することで、
本来のビジネス支援を実現する！

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Make a HR strategic weapon, Evidence-based HR, SHRM 2017

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

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

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: People analytics at Google, Helen Tynan, Director of People Operation

グーグル的人事評価の要点

- 野心的な目標をOKRの原則に基づき設定し、それを公表する
- Google Spreadsheets survey formを活用して、同僚からのフィードバックを集め、協力して進める
- 評価のため、マネジャー同士でのCalibration meetingを実施。
  （マネジャー同志の意見交換により、より公正な信頼できるプロセスを導入）
- 「報酬」と「人材育成」の評価は、必ずわけて行う
  （この２つを結びつけると学習効果が台無しになることが多い）
- 「業績評価」と「昇格評価」は分けて判断する
  （昇進を決めるのは、政治ではなく、能力だ。特に、チームメイトとの協働力／育成力は、重要な要点に。（UFS調査結果が影響する））
- 最高のマネジャーになるには、チームの満足度と業績の両方が重視
- チームメンバーとは、上下関係でなく、互いに敬意を持って接し、政治ではなく、データに基づき意思決定し、仕事や信条を隠し立てしない
- 各マネジャーは、メンバーに、UFSの結果を公表し、どう改善すべきかをメンバーにたずねることが原則。

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

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Work Rules, Laszlo Bock, Google, 東洋経済新報社発行、2015

決断者、実践者にも分かりやすい状況分析をもとに最終決断を下すグーグル

Analytics - Value Chain

Google

… Process or policy change; new programs

さあ新プロセス、方針変更、新プログラムを実践しよう

… Leads to action; influences decision makers

決断者の行動に影響を与える内容か？

… Draws correlations; identifies trends or special populations

トレンドや関係性があるのか？

… Ratio, counts; trendable, but audience gets numb over time

人材指標だけでもわかるのか？

… Structured, but raw; not easily digestible

生データだけでは、理解は難しい

… “Gut feel”, “based on experience”, “I just know”

経験だけで決めるのか？

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: People analytics at Google, Helen Tynan, Director of People Operation

グーグル：メンバーによる厳しいマネジャー調査の実施で、離職率も低下！

Oxygen and the Value Chain

Google

… Integrated with Upward Feedback Surveys; training & development, socialisation of best practices

下からのFeedback調査、T&Dの成果調査、社会化調査を実施

… 8 best practices and 3 pitfalls

８つのプラクティス評価と３つの問題がないかをチェックされる

… Good managers have teams with lower turnover and higher performing teams

このおかげで離職率も改善、チームプレイも改善

… Majority of Googlers had a favorable rating of their manager

大半のマネジャーは、グーグラーとして相応しいとの評価

… Thousands of people managers at Google

半年に一度、すべてのマネジャーには、メンバーによる調査を実施

… Managers don't impact Googler performance

マネジャーがグーグル パフォーマンスに合致してないよ！

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: People analytics at Google, Helen Tynan, Director of People Operation

グーグルでのUFS 質問サンプル事例

1. 上長は、チームの目標を明確に伝えてくれましたか？
2. 上長は、私が成績をあげるための実行可能なフィードバックをしてくれますか？
3. 上長は、メンバーが自分で考えるべき細かいことまで指示せず、任せてくれますか？
4. 上長は、私を一人の人間として見て、思いやりを持って接してくれますか？
5. 上長は、優先順位の高い事で結果が出せる様に、配慮してくれますか？
6. 上長は、自分の上長や上層部から得た関連情報を定期的に知らせてくれますか？
7. 上長は、ここ半年、私のキャリアに関わる有意義な話し合いをしてもらえましたか？
8. 上長は、私を効率良く、監督するのに必要な専門知識（例、技術部門では、プログラミング、財務部門では、会計）を持っていますか？
9. 現在の上長は優れた上長だと、他のグーグラーに薦めますか？

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Work Rules, Laszlo Bock, Google, 東洋経済新報社発行、2015

Microsoft のPeople Analytics戦略
マイクロソフトが注目するHRでの４つの分野

HR's Role: Four Focus Areas

#1 More intentional about people priorities and related strategies

人優先と戦略性を高める分野

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

データを活用して意思決定する分野

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

プロセスの単純化・標準化を通して、仕事をやりやすくする分野

#4 Enhancing and helping bolster HR employee skills

HRスキルを拡大して、支援する分野

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: The Four Metrics of Great Managers by Microsoft, SHRM2018

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

フォーチュン調査の４７%が注目

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

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: The Four Metrics of Great Managers by Microsoft, SHRM2018

マイクロソフトの使命と基本原則
職場にて**証拠**に基づく決断を実現する

HR BUSINESS INSIGHTS | Mission and Principles

職場で、証拠に基づく決定を実現する

1 Enable Microsoft to make evidence-based decisions about workforce and culture.

予測モデルを使って、研究や解析に役立てたい

2 Deliver insightful research and analytics using predictive models and experimentation

エンジニアリングチームに、強力で一貫性のあるツールを提供する

3 Provide robust and consistent reporting and tools in partnership with engineering teams

会社の業務やHRの業務で使える指標をタイムリーかつ正確に提供

4 Deliver timely and accurate measurement of companywide business and HR priorities

高品質で、機密性の高いデータを提供する

5 Ensure data quality, and uphold employee data privacy & security

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: The Four Metrics of Great Managers by Microsoft, SHRM2018

マイクロソフトが　エンジニアリング チームと協力して、実践したいこと

HR BUSINESS INSIGHTS | Team Charters

エンジニアリングチームと協力して高度な解析を実践

戦力データに関する洞察・示唆を提供

戦力データを扱えるプログラムの提供

戦力データを活用して問題解決を実践

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: The Four Metrics of Great Managers by Microsoft, SHRM2018

People Analyticsの道のり

People analytics journey

People reporting

People insights

People products

社員に、職場での課題を報告させる

社員にどう思うかの意見を求める

社員にどうしたら良くなるかを考えさせる

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: The Four Metrics of Great Managers by Microsoft, SHRM2018

次の６つの視点で変革を起こす！

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: The Four Metrics of Great Managers by Microsoft, SHRM2018

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

Source: State of the Global Workplace, Executive Summary 2017

エンゲージメントの低い主な理由は

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

それが起きる主な原因は、

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

Source: Bridging the employee engagement gap, Microsoft, 2018

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

マイクロソフトが考える Best practiceとその支援ツールは

Best practice事例

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

マイクロソフトの提供する支援ツールの事例

- Microsoft 365 Business
  - Office 365 標準ソフト
  - Skype meeting(HDビデオ会議ソフト)
  - Yammer（社内用のfacebook）
  - SharePoint Intranet（情報共有サイト）
  - Microsoft Team(チーム内での協働作業支援サイト)
  - Outlook customer manager
  - Bookings
  - Listings*
  - Invoicing*
  - Connections*

*は、米国、英国、カナダのみ。

- 使用事例
  - Mondelez: Creating employee connections
  - Sanofi Pasteur: **Crowdsourcing** internal innovation
  - Virgin Trains: Boosting executive
  - Plante Moran: Revolutionizing internal collaboration
  - Grundfos: Modernizing the workplace
  - GlaxoSmithKline(GSK): Creating yammer magic

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved. Source: Bridging the employee engagement gap, Microsoft, 2018

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

まず、従業員経験が何を意味しているのかを理解

Step 1. Understanding employee experience

測定結果を示して、その反応を見る

Step 2. Demonstrating the impact of employee experience

その結果から、どうしたら改善できるかを検討

Step 3. Creating a more human experience at work

一番効果的なドライバーは何かを見つけて、試す

Step 4. Putting the drivers to work

地域風土を念頭に入れて、どんな従業員経験が効果があるかを検討

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

企業内にて、前向きな従業員経験を作って、試してみる

Step 6. Creating positive employee experiences at your organization

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Creating a Human Workplace by IBM and Globoforce, SHRM 2018

45カ国のIBM社内で実施した従業員経験プロジェクト調査

IBM globoforce work human

23K	45	15+	20+
workers	countries & territories	industries	job categories

What drives positive employee experiences and outcomes in today's fast-paced, digitally enabled world?

IBM社員のEmployee Experience Index(EEI)で一体何がわかるのであろうか？

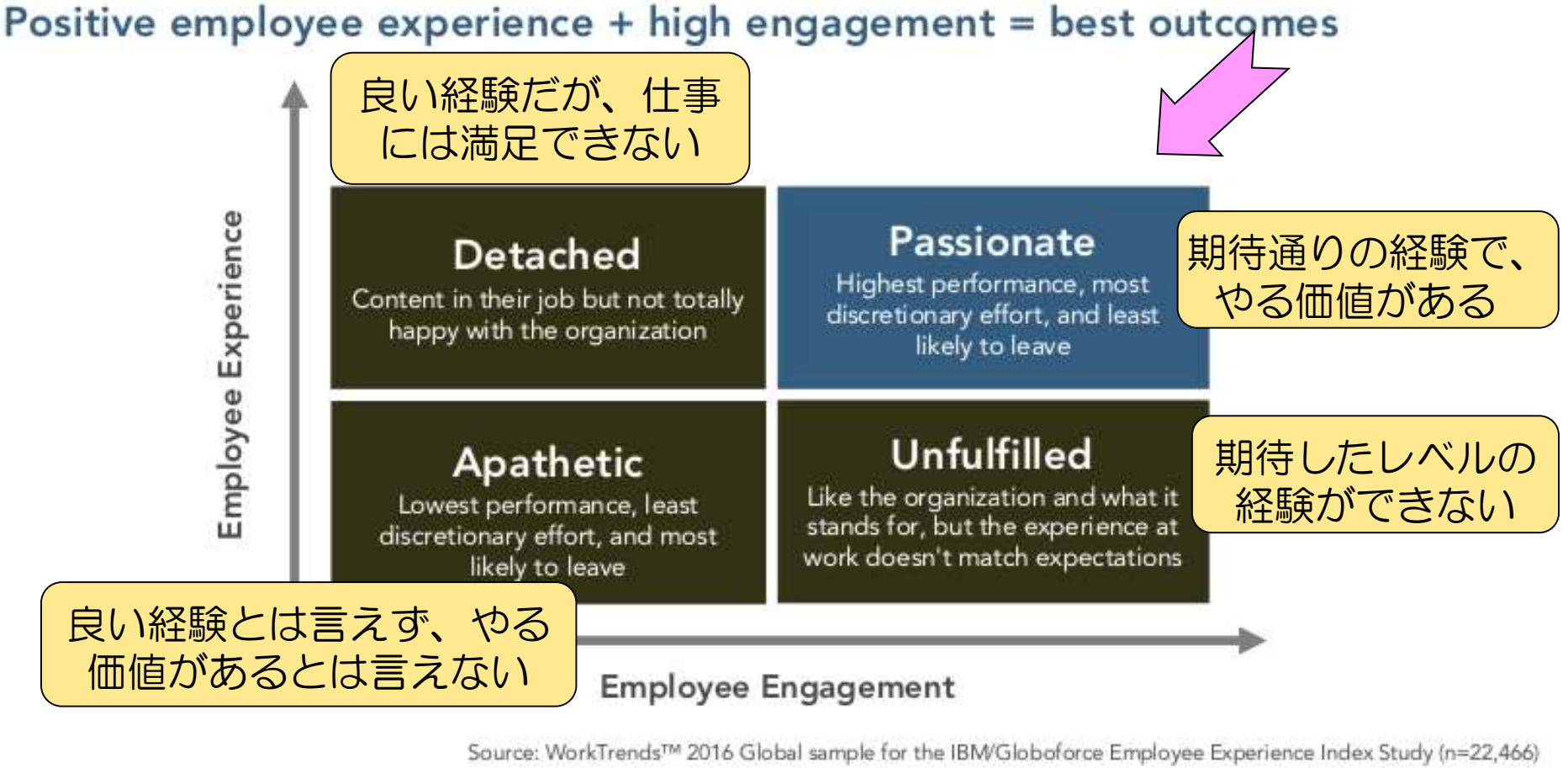
BELONGING	feeling part of a team, group or organization
PURPOSE	understanding why one's work matters
ACHIEVEMENT	a sense of accomplishment in the work
HAPPINESS	the pleasant feeling arising in and around work
VIGOR	the presence of energy, enthusiasm, and excitement at work

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Creating a Human Workplace by IBM and Globoforce, SHRM 2018

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

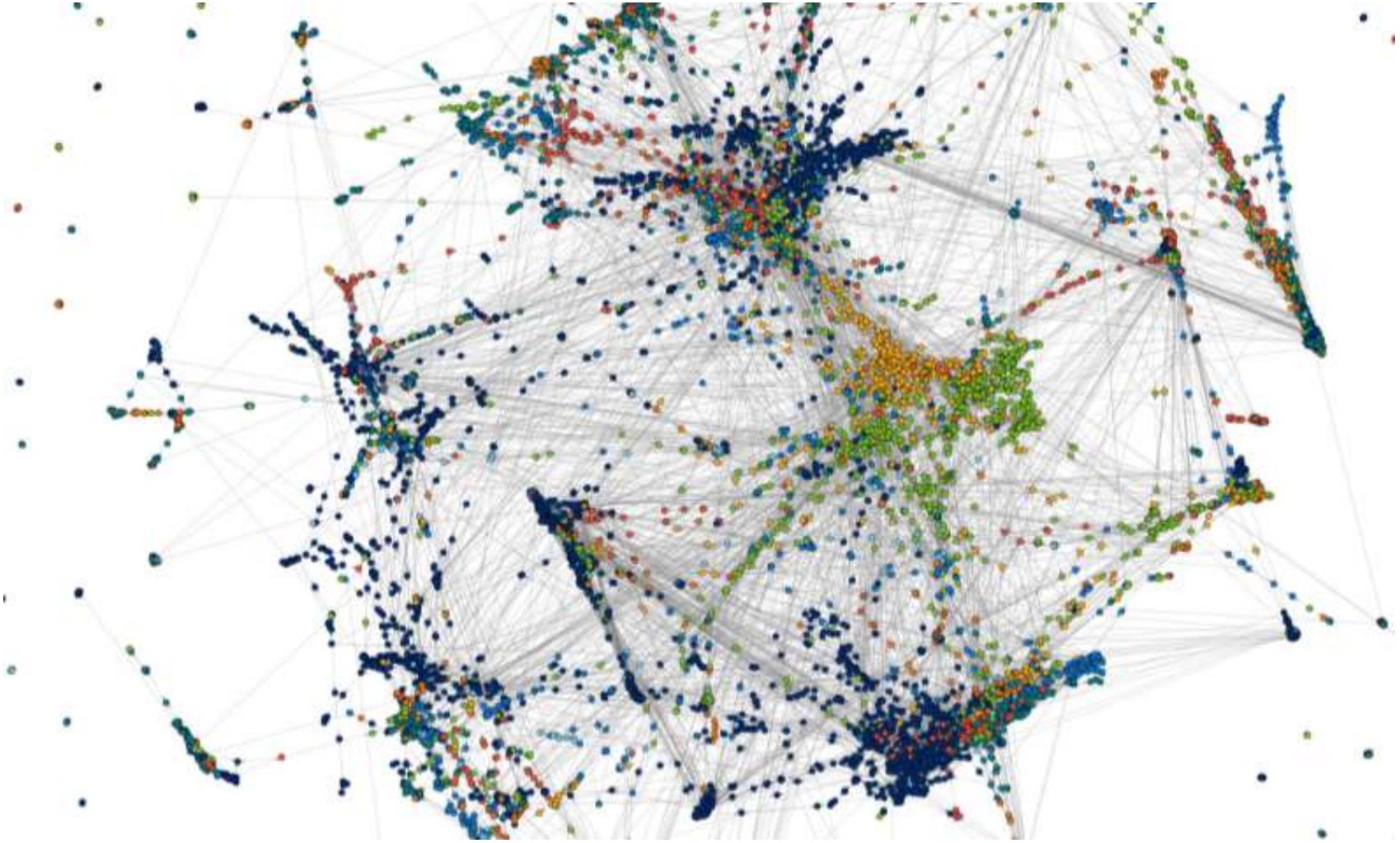
前向きな従業員経験と高いエンゲージメントにより、最高の業績が達成できるものだとの仮説検証を実施した。



©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Creating a Human Workplace by IBM and Globoforce, SHRM 2018

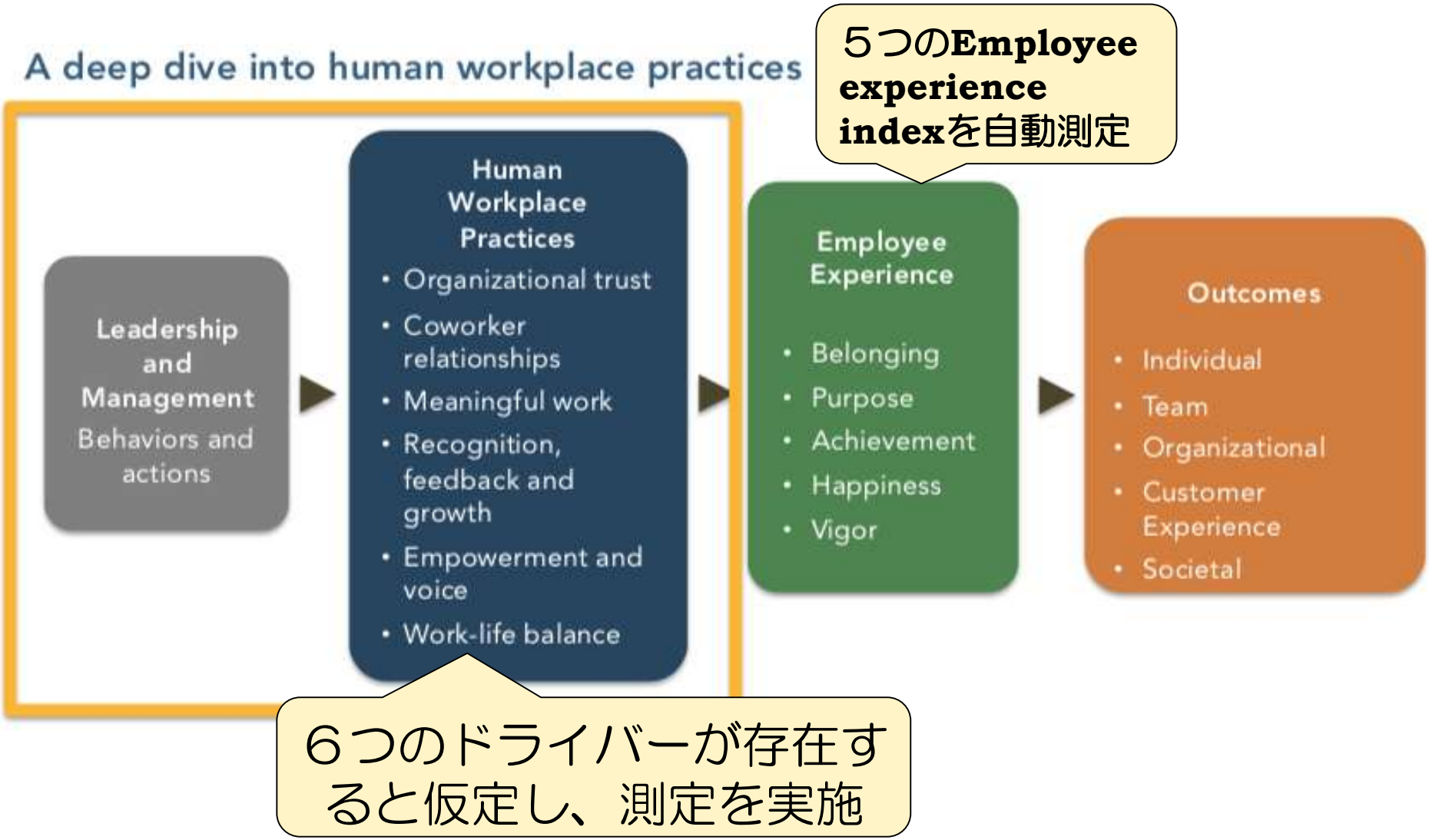
Globoforceの協力のもと、内外の社員の相互インターラクションを自動測定



©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Creating a Human Workplace by IBM and Globoforce, SHRM 2018

IBMでは、５つのEEIエレメントを測定し，エンゲージメント レベルを把握

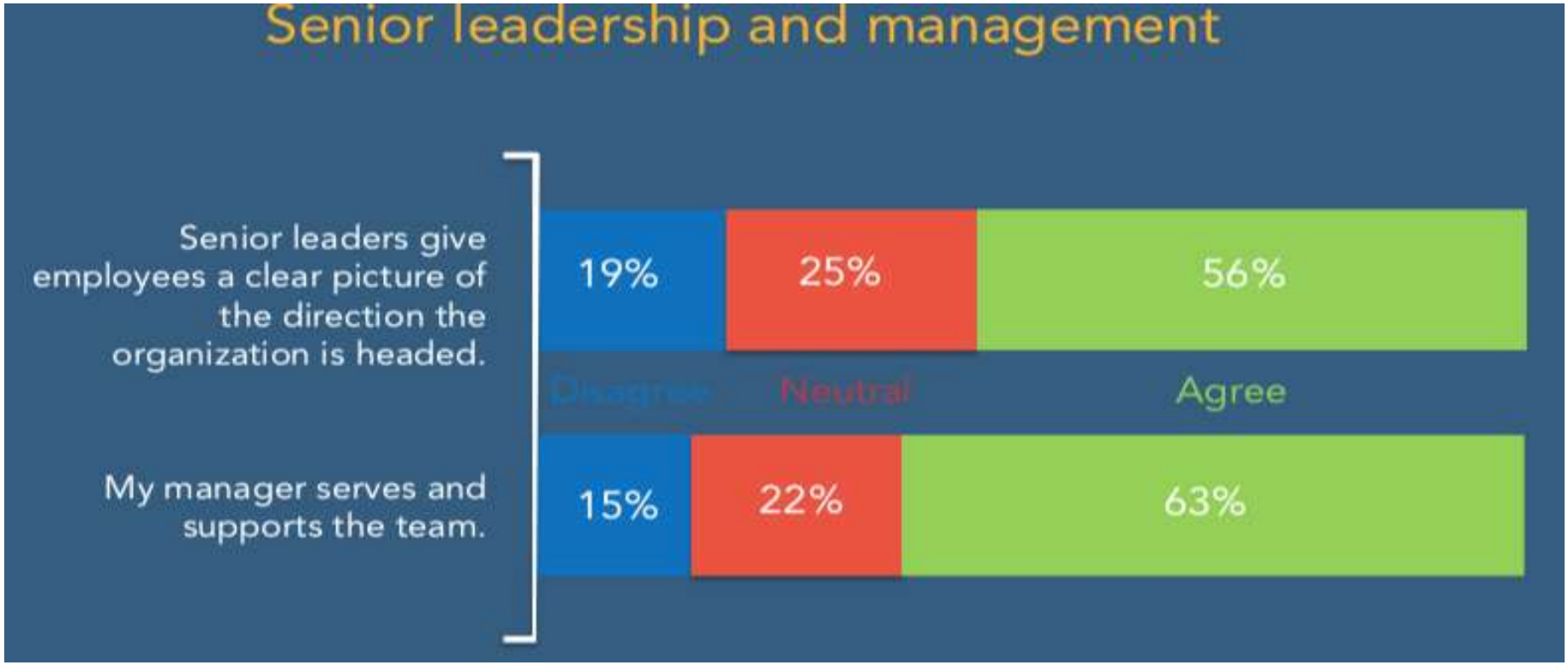


©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Creating a Human Workplace by IBM and Globoforce, SHRM 2018

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

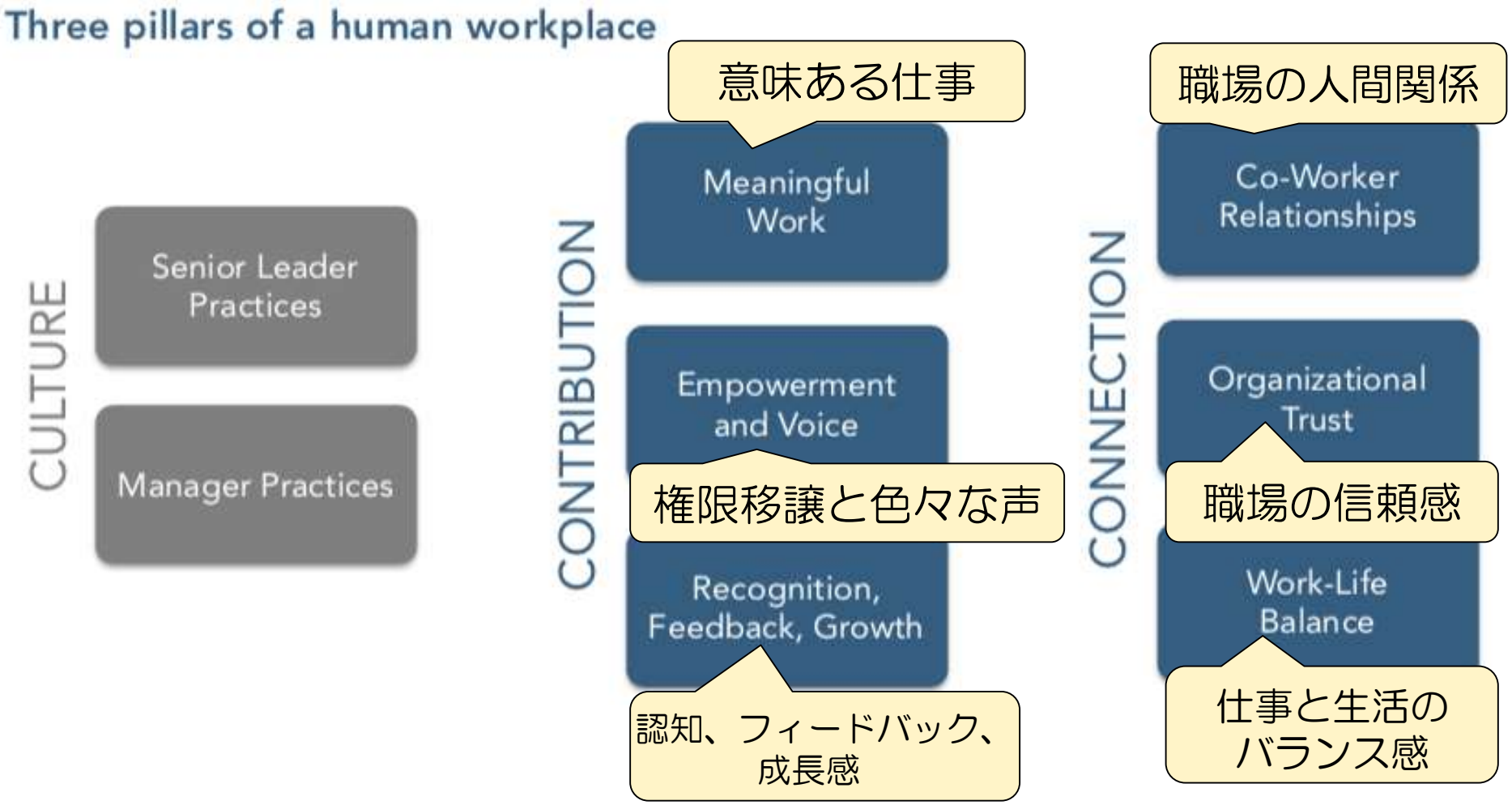
測定の結果、大半の上級マネジャー、中間マネジャーから、理解が得られたことが判明



©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Creating a Human Workplace by IBM and Globoforce, SHRM 2018

職場でエンゲージメントを高める
6つのドライバーを効果的に提供できたか？



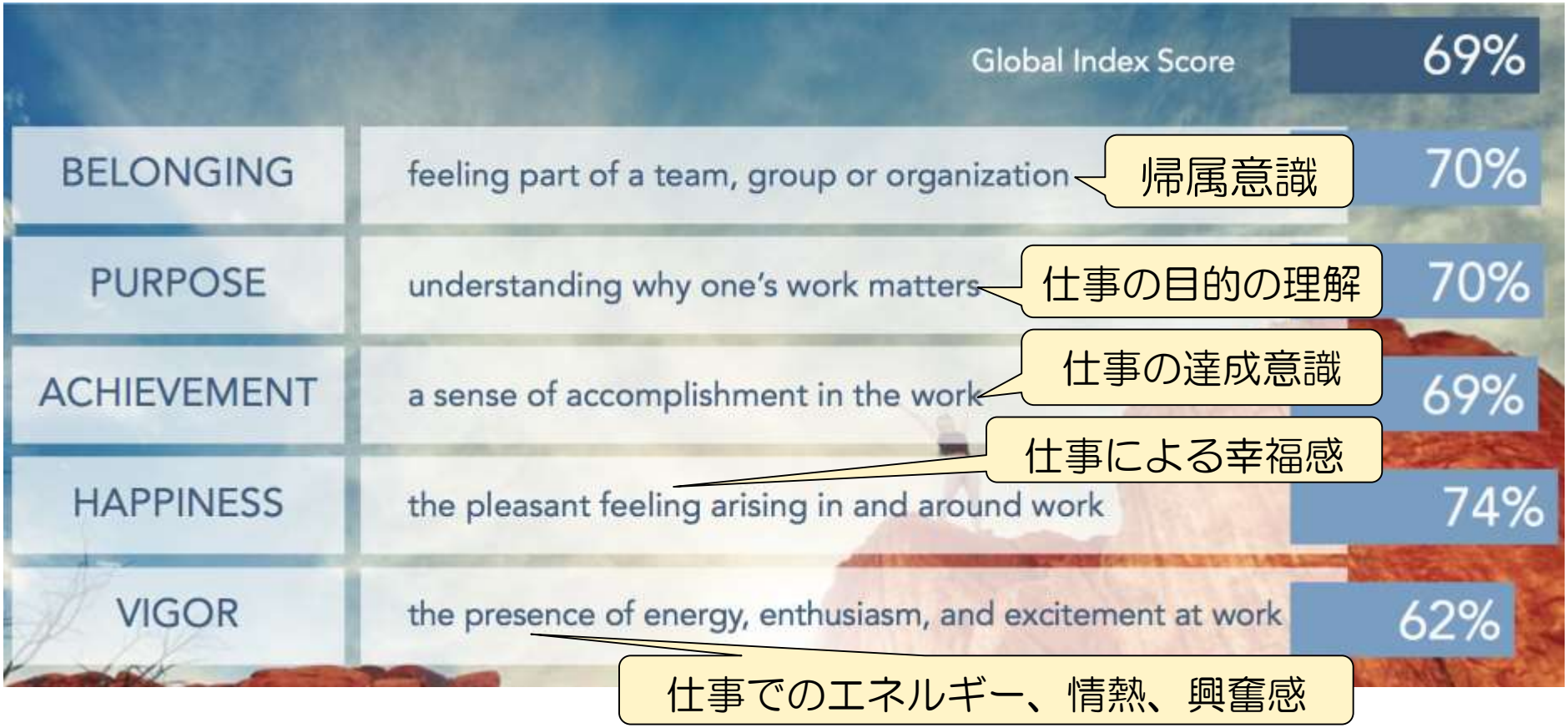
©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Creating a Human Workplace by IBM and Globoforce, SHRM 2018

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

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.
Source: WorkTrend 2016 Global survey for the IBM/Globoforce Employee Experience Index

グローバルEEI指標では、
幸福指標が一番重要に！



©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Creating a Human Workplace by IBM and Globoforce, SHRM 2018

全体では、意味ある仕事が最大のドライバーであることが判明！

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

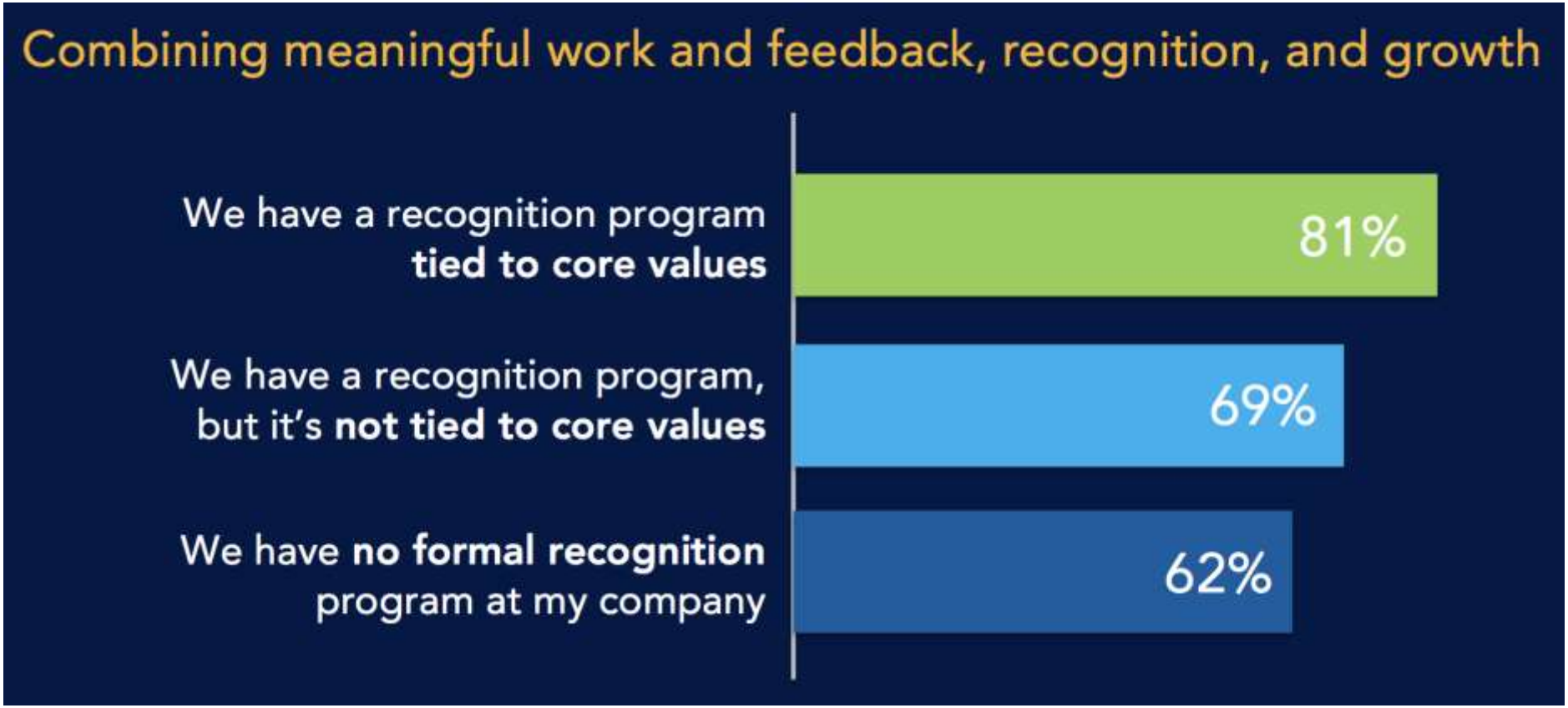
Meaningful work is the most influential driver, contributing 27% to employee perceptions of a positive employee experience

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Creating a Human Workplace by IBM and Globoforce, SHRM 2018

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

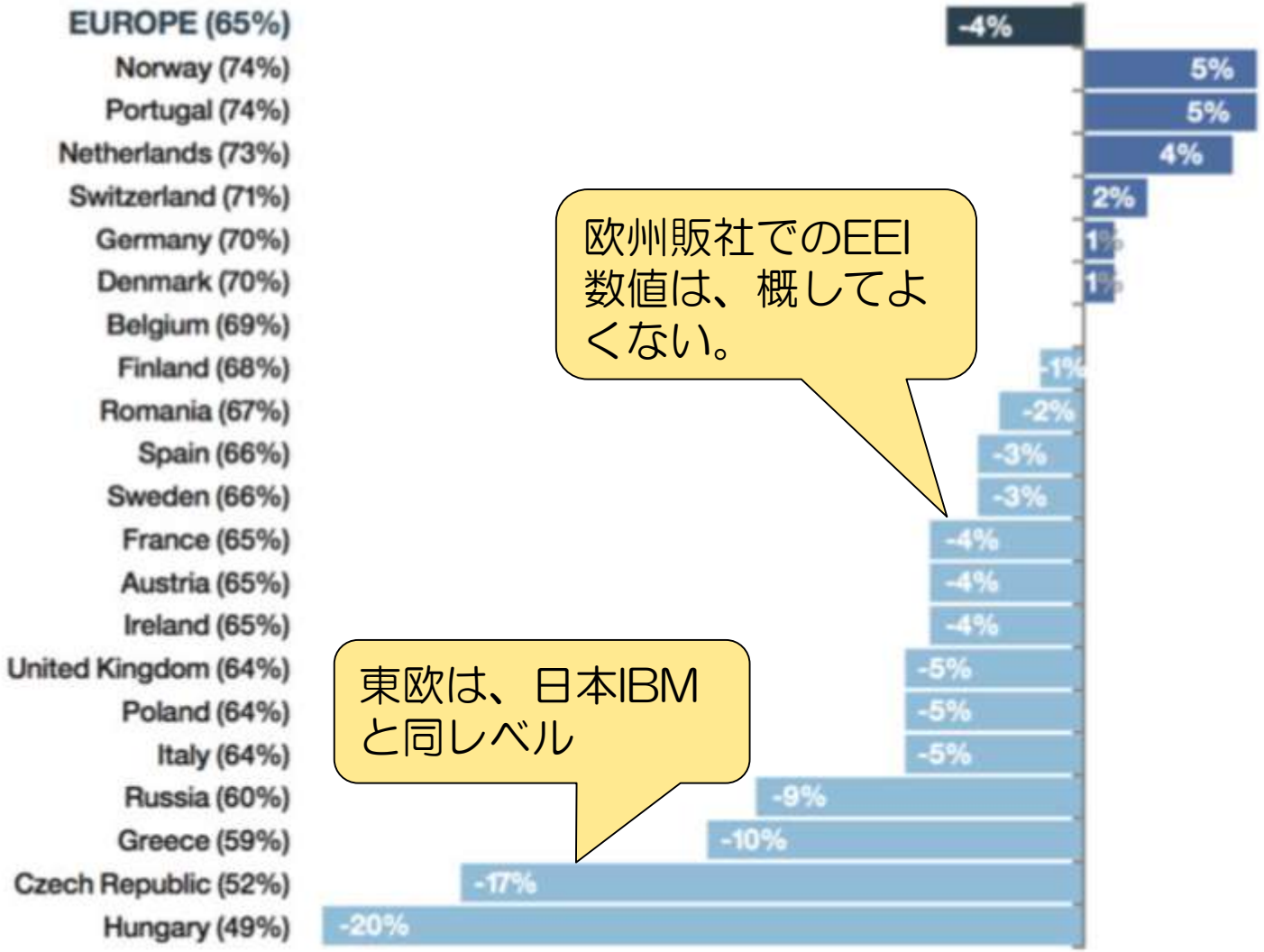
みなさんの職場では、次の３つのドライバーが効果的に働いているかを検証してますか？



©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Creating a Human Workplace by IBM and Globoforce, SHRM 2018

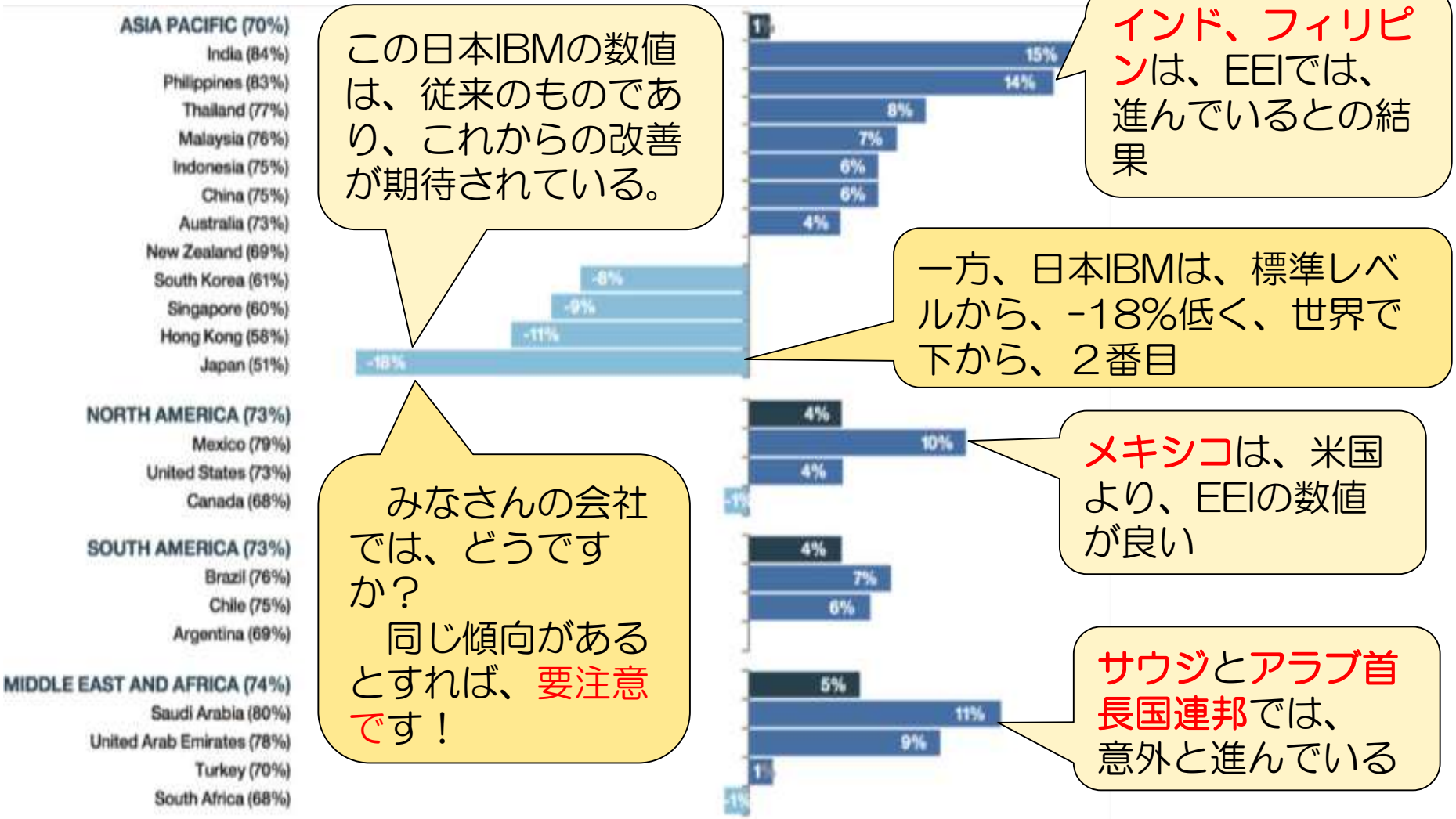
IBM支社でのEEI調査結果（欧州編）
欧州では、**北欧諸国**が高く、**東欧**が厳しい



©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Creating a Human Workplace by IBM and Globoforce, SHRM 2018

IBM支社のEEI調査結果（アジア、中東、アメリカ他）
開発途上国には、先進諸国より高い所が多い



この日本IBMの数値は、従来のものであり、これからの改善が期待されている。

インド、フィリピンは、EEIでは、進んでいるとの結果

一方、日本IBMは、標準レベルから、-18%低く、世界で下から、２番目

メキシコは、米国より、EEIの数値が良い

　みなさんの会社では、どうですか？
　同じ傾向があるとすれば、要注意です！

サウジとアラブ首長国連邦では、意外と進んでいる

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Creating a Human Workplace by IBM and Globoforce, SHRM 2018

IBMワトソンによるHRソリューション

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Creating a Human Workplace by IBM and Globoforce, SHRM 2018

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

WHAT IS COGNITIVE? 認知とは？

UNDERSTAND

認知システムは、人がするように、言語や非構造化データを理解する

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

REASON

理由づけ、背後にある概念を把握して、アイデアを引き出す

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

LEARN

常に最新データを取り、その反応、結果を把握し、学習する

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

INTERACT

観察、話し、よく聞いて、自然な形で、人と接する

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

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Creating a Human Workplace by IBM and Globoforce, SHRM 2018

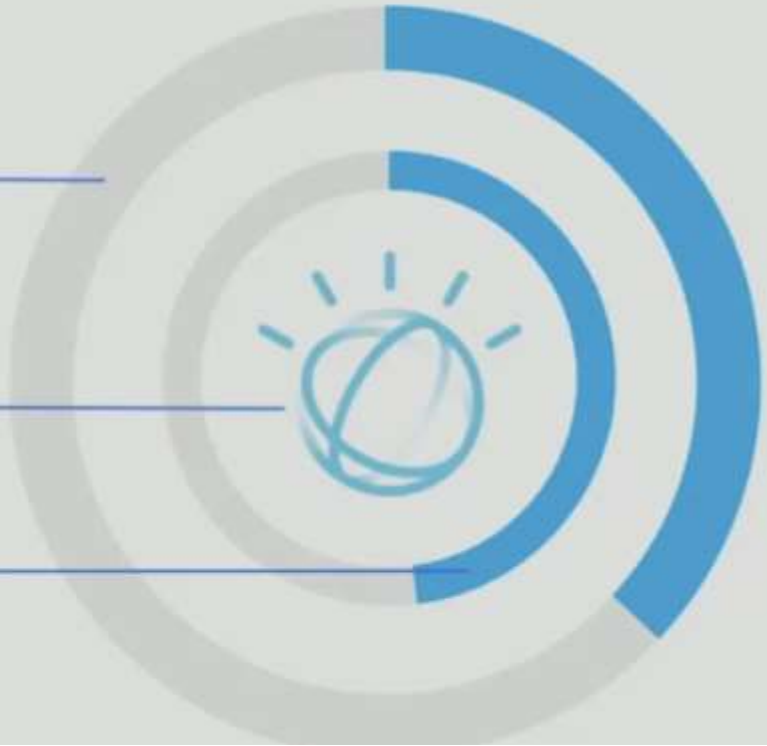
IBMワトソンが、HR分野での認知コンピューティングでの可能性を開拓します。

NEW IBM STUDY EXPLORES THE LANDSCAPE OF COGNITIVE COMPUTING

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

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

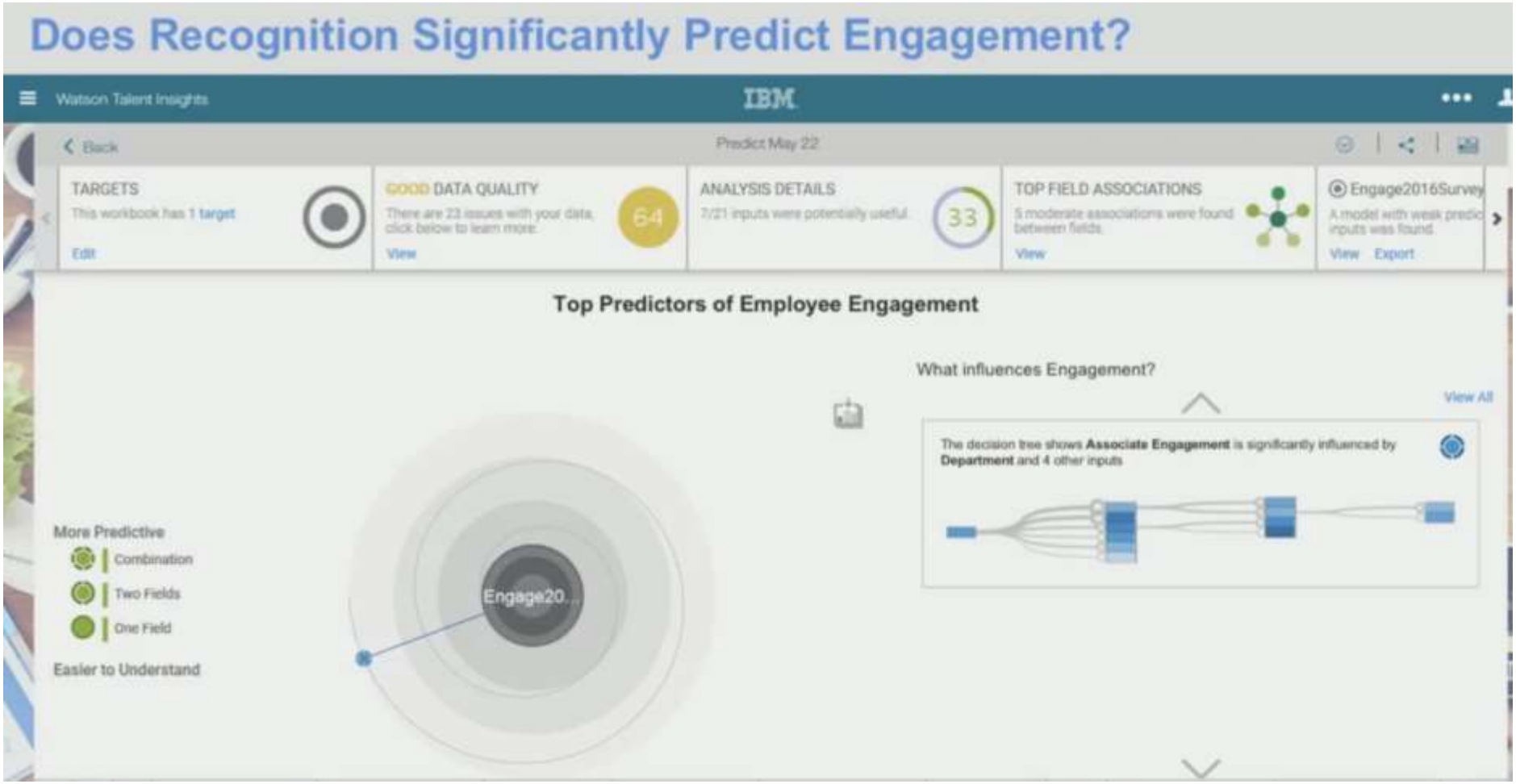
66% of CEOs recognize that cognitive will drive significant value in HR1



Source: Creating a Human Workplace by IBM and Globoforce, SHRM 2018

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

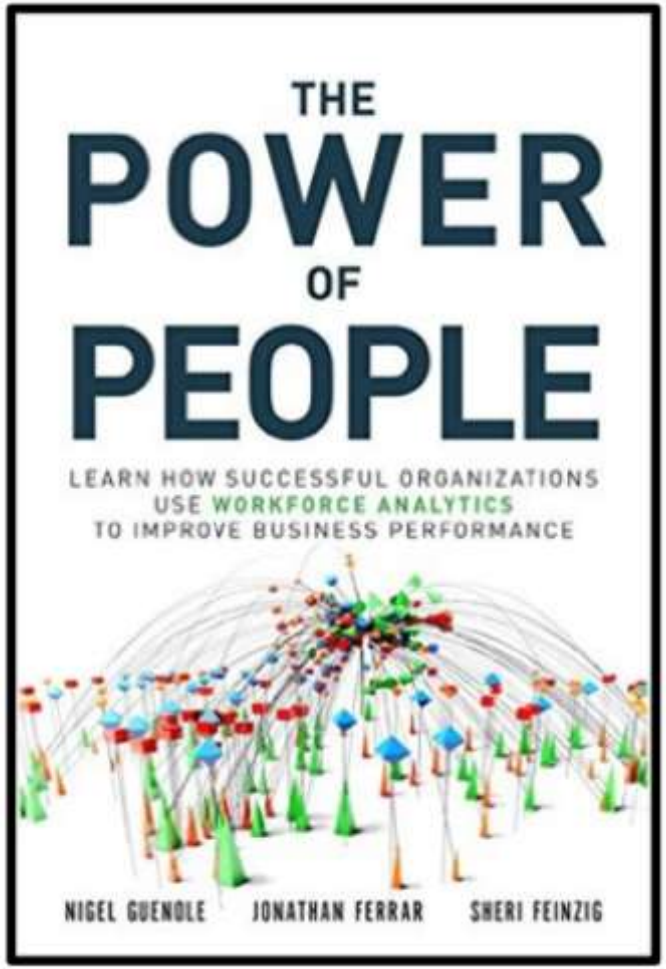
IBMワトソンが
将来のエンゲージメントを予測



©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Creating a Human Workplace by IBM and Globoforce, SHRM 2018

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



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

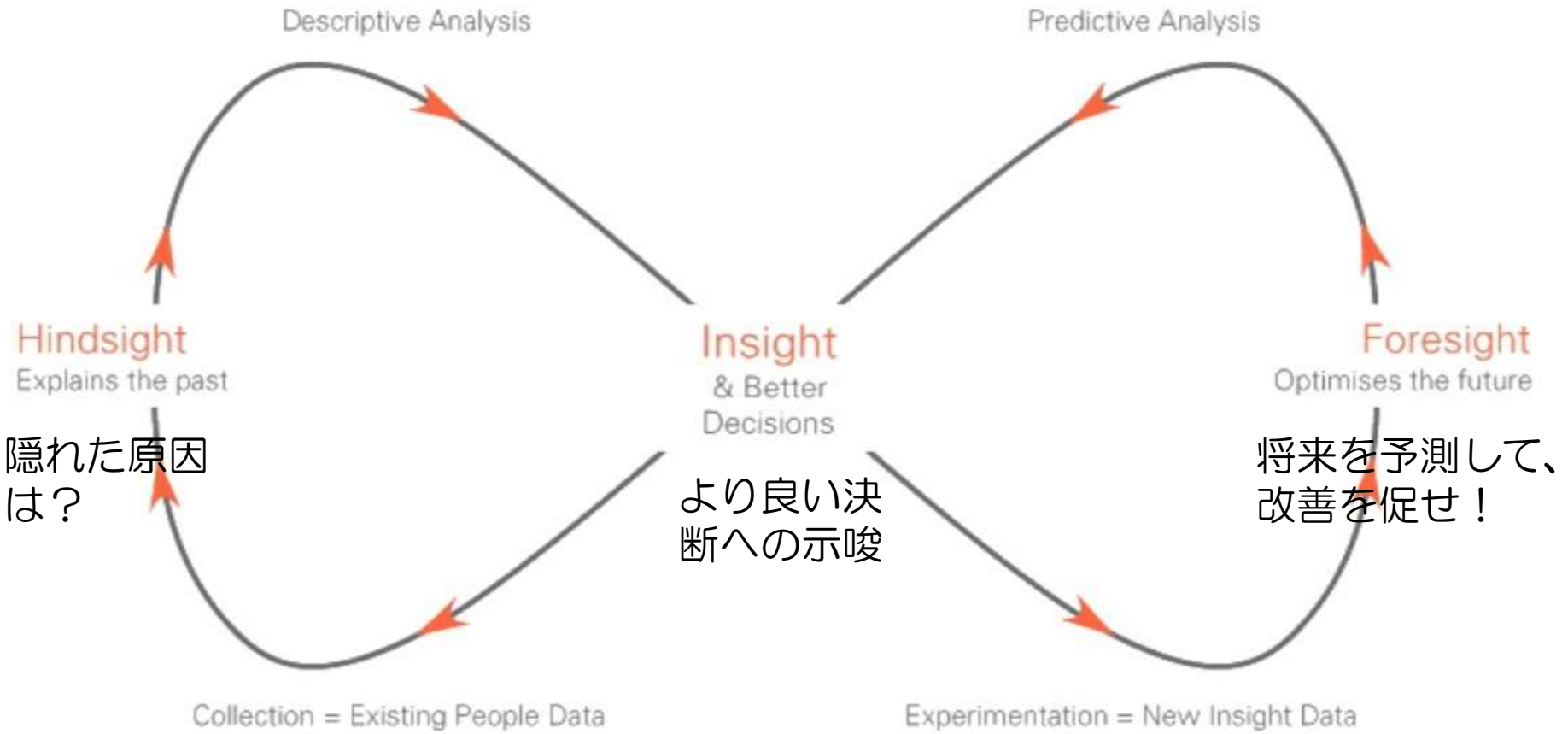
tanfeeth

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

tanfeeth: アラブ首長国連邦、最大の銀行であるEmirates NBDが2011年に設立した支援サービスを主に行う会社。
財務・人事・集金・人材開発等の経営支援、また、コールセンターまで行っている。
本店は、ドバイ。
現在、2300名に成長。
データサイエンティストも抱え、People analyticsの支援事業も行っている

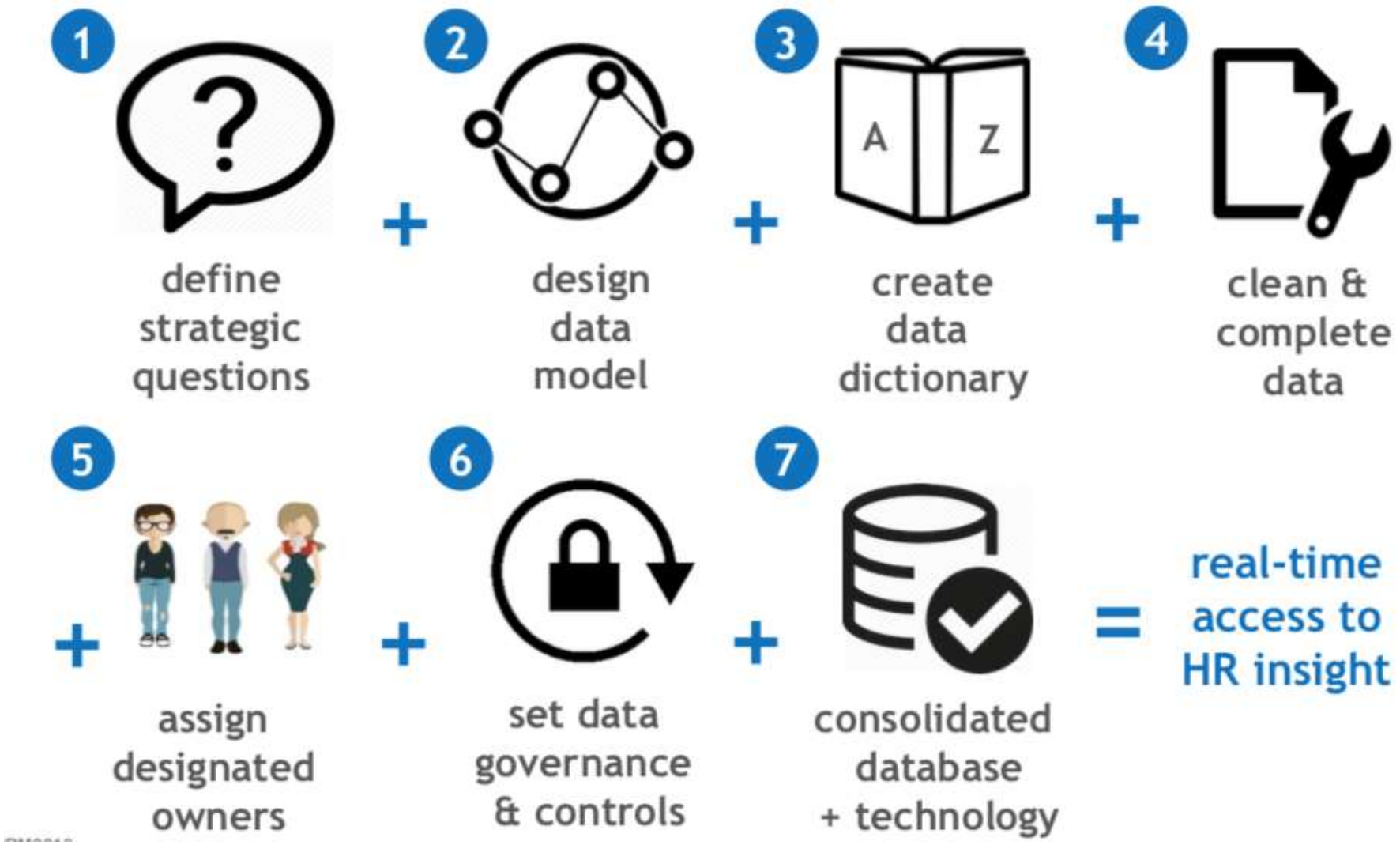
©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.
Source: Gaining actionable Insights through People analytics by tanfeeth, SHRM 2018,

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



©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.
Source: Gaining actionable Insights through People analytics by Tanfeeth, SHRM 2018,

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



©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Gaining actionable Insights through People analytics by tanfeeth, SHRM 2018,

3. SHRM2019
ラスベガス大会の見どころ

- SHRM2019コンファレンス開催案内の概要
- SHRM2019を有意義にするヒント
- SHRM/ATDテーマ別発表動向
- SHRM2019ラスベガス大会、私が注目する視点
- SHRM2019注目のセッション、17ジャンル一覧表

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

人材マネジメント協会ＳＨＲＭ２０19年次総会、ラスベガス大会
Creating Better Workplaces より良い職場を創造するために！

SHRM19
ANNUAL CONFERENCE & EXPOSITION
JUNE 23-26 LAS VEGAS

SHRM
SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Martha Stewart
Emmy award TV Show Host, Entrepreneur

Johnny C. Taylor, Jr,
President & CEO
SHRM

Brené Brown
Author and Researcher
University of Houston

Vineet Nayar
Founder Chairman of Sampark Foundation

Blake Mycoskie
Founder and Chief Shoe Giver
TOMS

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

マーサ・スチュワート、成功と挫折

Emmy Award-Winning Television Show Host, Entrepreneur, Bestselling Author

- マーサ・スチュワート（**Martha Stewart**、本名 **Martha Helen Kostyra**、1941年8月3日 ）は、アメリカ合衆国ニュージャージー州出身の実業家。料理、園芸、手芸、室内装飾など生活全般（ライフスタイル）を提案するライフコーディネーター・クリエータで、関連する本も多く出版している。
- 彼女が経営する会社は、生活提案のTVレギュラー番組『マーサ・スチュワート・リビング』を持ち、同名の雑誌を出版し、オリジナル・ブランドの商品を販売している。日本では「カリスマ主婦」として知られているが離婚歴があり、現在独身である。単にテレビに良く出る有名人でなく、実業家として評価されている。
- **成功の軌跡**

彼女はポーランド移民の両親に生まれ、大学時代（Barnard College）からアルバイトでモデルをしており、卒業後もモデルやCM出演をしていたが、1965年に出産のため引退した。その後、1973年まで株のブローカーをしていたが、証券不況により、コネチカット州の田舎に移り住んだ。

そこで、料理のケータリング・サービスを行いながら、料理、園芸、室内装飾に関するコラムを雑誌に寄稿していた。1982年に出版した『マーサ・スチュワート・エンターティニング（Martha Stewart Entertaining）』はベストセラーとなった。

1987年に大手スーパーのKマートと契約し、商品のプロデュース、宣伝に関わり、1991年から自分のライフスタイル提案誌『マーサ・スチュワート・リビング』を発刊し、ライフスタイル業界の大立者になっていく。彼女の会社のライフスタイル提案番組『マーサ・スチュワート・リビング』はデイタイム・エミー賞を受賞し、オリジナル・ブランド製品をKマートなどを通して広く販売した。ニューヨーク証券取引所の役員にも選ばれる。

夫とは、結婚23年後に離婚。その後も、彼女は夫の姓を名乗っている。 前夫との間に、娘（Alexis Stewart）一人。

- **インサイダー事件**

2002年にインサイダー取引（製薬会社が開発した癌の新薬の申請が却下されたことを，製薬会社の創設者から事前に伝えられており、公表される前に同社の株を売却した）の容疑で捜査を受け、2003年6月に起訴され、2004年3月5日に陪審員評決で有罪となった。

TVレギュラー番組は中止になり、彼女は自分の会社の役員を辞任したが、同社の株は暴落した。7月16日の判決では、5ヶ月の禁錮と5ヶ月の自宅軟禁、3万ドルの罰金が課せられた。10月から2005年3月まで服役し、自宅に戻った後、仕事を再開した。

2005年9月からTVの仕事に復帰し、ドナルド・トランプ（後の第45代アメリカ合衆国大統領）の人気リアリティー番組『アプレンティス』の姉妹番組の司会者にもなる。 しかし、視聴率は期待したより低く、1シーズン限りの放送となった。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Martha Stewart, Wikipedia

ベストセラー「立て直す力」の著者
ブレネー・ブラウン ヒュ-ストン大学研究教授

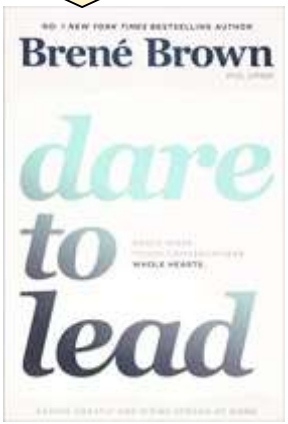
Brené Brown
Author and Researcher
University of Houston

- 略歴：ハフィントン財団によるヒューストン大学研究教授、社会労働大学院の議長
- 過去２年間、VulnerabilityやShameの権威として有名。

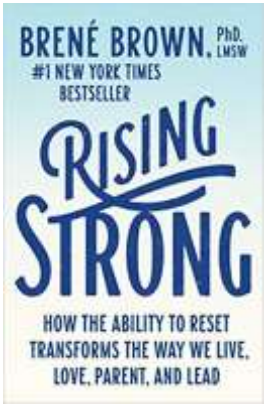
Vulnerabilityは、傷つきやすさ、もろさ、攻撃や批判を受けやすいこと意味し、傷つきやすいからこそ、生きる価値があり、挑戦への勇気の素になり、**成長の原動力にもなる**という考え方です。

- ニューヨークタイムズ紙の人気投票で＃１を５回受賞
- TED talkのトップ５の視聴回数を記録(3500万回以上)
- 従来のソーシャルワークでは、事例より証拠、確信より理性、アートより科学、ストーリーよりデータをと言うように、量的研究を重視する傾向があったが、**経験**や**定性的研究を重視する**数少ない研究者。
- 基調講演の概要：
  最新刊のDear to leadで、紹介したDaring leadership に関する話。

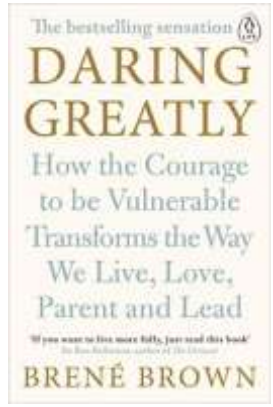
最新刊 2018/10



Best seller 2017/4



Best seller 2015/12



翻訳版未発売
Daring Leadership
として大好評

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.
Source: Rising strong,立て直す力、ブレネー・ブラウン著、講談社、２０１７年発行

弱さを認め、立て直す力を得るには？

- セオドア・ルーズベルトが1910年に行った有名な演説では、
「**ただ批判するだけの人には、価値がない**。特に、強い人のつまずきを指摘し、やり手なら、もっとうまくできたであろうという人は、尚更だ。」「賞賛に値するのは、実際に競技場に立ち、誇りと汗と血にまみれながら、勇敢に戦う人だ。ある時は、間違いを犯し、あと一歩という所で届かないことが何度もあるかもしれない。誰でも、間違いや欠点はあるもの。それでも、事を成し遂げるため、もがき苦しみ、情熱を燃やし、**力を尽くし、大義のため、見を粉にして励む人こそ偉大**なのだ。少なくとも**果敢な挑戦をしたか、どうかだ**。」
- **仕事がうまくいかない時、人の責任にする人がいませんか？**
「自分はダメなやつ」と認めたくないから、誰か人の責任にする人がいます。自分の責任を認めたくない人は、他の人と強い絆を持てず、**人間関係が悪くなり、組織文化を損ねる**ことになります。
　そういう人こそ、勇気を持って、自分の弱さ、欠点を認め、謝罪し、**改善行動をすることで、信頼が得られる**ことになります。

- 自分への**信頼**、人への**信頼**を得るには？
  - **境界線を尊重**する：何がOKで、何がダメなのかを明確に
  - **確実に実行**する：やると言ったことはとにかく実行
  - **責任**をとる：失敗を認め、謝罪し、償いをする
  - **秘密**を守る：人の情報や経験を漏らさない
  - **一貫性**を保つ：快適さより勇気を！、楽しい、早い、簡単より、正しさを選択。価値観を表明するより、実践を！
  - **率直**である：助けや、必要としているものを堂々と要求、自分の気持ちをありのまま率直に話す。
  - **寛容**：他者の意図、言葉、行動には、寛容に！

- Dearing wayに基づく、組織指針
  - **敬意**：自分、他人、ストリー、プロセスに敬意を払う
  - **整理整頓**：アイデア、戦略、意思決定、創造性、挫折。争い、誤解、失望、傷ついた気持ち、過去の失敗を整理
  - **透明性**と**感謝**に基づく行動：意思決定、成功、挫折等の重要な収穫を分かち合い、組織の文化を戦略に浸透させ、感謝を行動で示す。
  - **家族と友人**：家族、友人とともに、回復する
  - **コミュニティ**：共感と思いやりを持って、コミュニティに手を差し伸べる

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.
Source: Rising strong,立て直す力、ブレネー・ブラウン著、講談社、２０１７年発行

IT業界の大半を占めるミレニアル世代・Z世代から組織変革を引き出す従業員第一の考え方

Vineet Nayar
Former CEO of HCL Technologies
Founder Chairman of Sampark Foundation
Author of **Employee first**,Customer Second

- インドのIT企業、HCLTの変革を指導し、７億ドル(2005)を４７億ドル(2013)企業に成長させた立役者。フォチューン誌は、HCLTを世界で一番モダンなマネジメントと推奨し、ビジネスウィーク誌は、世界で一番影響力のある企業と称している。
- 2013年には、Sampark財団を設立し、地域の小学校76,000校,600万人の学生を支援している。この大規模変革では、ハーバード ビジネス スクールで使われているケースを活用していると言います。
- 基調講演では、従業員第一の考え方を徹底させ、社員の事業家精神を引き出し、意思決定を行い、愛社精神を持つようにするには、どうするべきかを考えます。具体的には、マネジャーの意識改革を行い、社員の成長を促すには、どうすべきかを考えます。

■ 信頼(trust)を得るには？
- **信憑性(Credibility)**: 優れた専門知識を持ち、優れた業務をしているか？
- **信頼性(reliability)**:その人の行動を見て、尊敬できるか？
- **親密さ(intimacy)**: 直感的に相談しやすいと感じたか？
- **自己志向性(self-orientation)**: 自己の利害を超えてまで、相手のことまで、考えてくれると信頼できるか？

■ 透明性(transparency)は、なぜ信頼に繋がるのか？
- 企業のビジョンを知ることで、**自分の貢献が、どれだけ組織の目標達成に貢献するのかを知る**ことができる
- **個人的で深い責任感**を持てるようになる
- Y世代にとって、**透明性は常識**になっている
- 顧客を含め、**顧客と一緒に問題解決に当たる**のが当然だと思われている
- **外部要員の立ち上げ**が早まる

Source: 社員を大切にする会社、ヴィニート・ナイアー著、英知出版、2012年発行

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

社会貢献をビジネスにつなげるストーリーの創造

Blake Mycoskie
Founder and Chief Shoe Giver
TOMS

- ブレーク　マイコスキーは、TOMSシューズの創業者で、フィランソロフィーでビジネスを急拡大して有名になった実業家。ビルゲーツ財団、クリントン財団のClinton Global Initiative運動等を利用して、社会貢献をしている。すでに**6000万**足の靴を寄付した実績がある。利益の５０%は、寄付しているというので、大変な金額になる。2011年には、フォーチュン誌の40人のトップビジネスマンの一人としてあげられています。
- 今回の基調講演では、フィランソロフィーを通して、競争力強化に貢献するには、どうすべきなのかを考えます。

“Start something that matter”は、アルゼンチンで行った慈善事業をどうビジネスに結びつけたのかのエッセンスをまとめた本。

1. Find your story (ストーリーを見つけよ！）
2. Face your fears (怖さに直面するからこそ、対応できる）
3. Be resourceful without resources(資金がなくても、資金を作れる、SNSを活用せよ）
4. Keep it simple (簡単にできるようにする）
5. Build trust (内外で、信頼されるようになる）
6. Giving is good business（無償提供でもビジネスになる）

慈善団体、マスメディア、SNSをフル活用して、知名度を高め、顧客からの信頼を勝ち得て、ビジネスにつなげる大変賢い手法です。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: YouTube版のStart something that matterからの要約

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16分類項目にて、再分類しましたので、参考にして下さい。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

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**

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

出典：SHRM2018 Conferenceのサイトから検索して、作成

SHRM2019ラスベガス大会、私が注目する視点！

- ブランディング、新リーダーシップ理論、従業員第一、**CSR**ビジネスの創造等、多彩な基調講演で、「従業員が会社の広告塔になる時代」を紹介！
  - エミー賞受賞の**Martha Stewart**が、Brandingに関する基調講演
  - ヒューストン大学の**Brené Brown研究員**が、７タイプのリーダーシップに関する基調講演
  - Employee firstで有名なVineet Nayar, 靴の無償提供によるフィランソロフィーでビジネスの基盤を確立したTOMS
- ミレニアル世代、Z世代にも適応した**Total rewards**で、より効率的で、経費削減を実現
  - 従来の**健康経営**から、現在では、全ての世代に幸福をもたらす、成功事例が４件登場。今では**幸福経営**となった。
  - **Deliverying Happiness**社、**SAP Success Factor**、**RAO Institute**が、職場での幸福度に関する発表を実施予定。
- グローバル化が進むタレント マネジメント、最新パフォーマンス マネジメントの導入事例
  - CNNでの次世代人材の育成にTMが貢献、スペイン**Cosentino**でのグローバル企業への転換に**TM**が貢献、東南アジアでのTM導入事例
  - リアルタイム　フィードバックを実現する職場環境を作る(**cornerstone**)、シンガポール**GE**での新KPIの導入
- **HR4.0**として位置づけられた**People management**、認知プログラムのグローバルでの普及
  - **GM**での新認知プログラムのグローバル展開、
  - バージニア大学と**SunTrust**社が、パフォーマンス改善の導入事例を共同発表。
  - HRによる利益貢献を経営幹部の提示するシステム導入事例
- モラル問題・ハラスメントの多発で、**職場戦略(workplace strategy)**の必要性高まる
  - 中小企業での各種の信頼回復活動の事例、改善・予防法の事例、潔癖さのROI、GDPR法対策での人事の役割
- **People analytics, Artificial Intelligence**等の新しい技術の導入による、新潮流の動き
  - ドバイのコンサル**Tanfeeth**、**Commonwealth bank**による**people analytics**戦略の進展
  - David Rock博士が、脳科学とHRに関するセッションを２つ実施
- 世代ギャップや、企業風土改革の事例発表
  - 世代ギャップの克服事例として、**air bnb**や、カナダの**TELUS**の事例発表、
  - **Starbucks coffee, Walt Disney, Microsoft**等での企業風土改革の事例発表。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

SHRM2019、注目のセッション（1）

Strategic Business Partner, Strategic Business Leader

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/24/2019 07:15 AM - 08:15 PM	**The Nine Faces of HR**	Kris Dunn, Chief People Officer, Kinetix	HRプロの持つべき行動姿勢に関し、９つの顔を持つHRとして、解説し、HRとしての能力を示すべきなのかを考えるセッションです。
06/24/2019 01:30 PM - 02:30 PM	**Strategic Execution: Driving Breakthrough Performance** 注目	Kenneth J. Carrig, Former corporate executive vice president and CHRO , **SunTrust Banks**, Inc	本セッションでは、効果的な戦略の実践を可能にする4A (Alignment, Ability, Architecture and Agility) model を紹介します。このモデルは、すでに、マリオット、マイクロソフト、UPS、サントラスト銀行、ヴェールリゾートにて、実証されたものです。
06/24/2019 03:00 PM - 04:00 PM	**Elevate Your Game: Moving from Tactical Thinker to Strategic Leader**	Valerie M. Grubb, Principal, Val Grubb & Associates, Ltd.	HRプロは、従来の戦術的思考人から、戦略的リーダーに、意識改革を進めることが重要です。
06/24/2019 04:15 PM - 05:15 PM	**How to Be a Better Business Partner**	Joe Rotella, SHRM-SCP, Chief marketing officer, Delphia Consulting, LLC	HRプロは、機会をどのように捉え、意思決定を行い、コストにどのように価値を見いだすのか、早期に問題を見つけ、迅速にそれを解決するのか、必要な変革をどう実現するかのビジネスケースを報告すべきなのかを考えるセッションです。
06/25/2019 07:30 AM - 06:00 PM	**HR People + Strategy CHRO Summit** 注目	Josh Bersin, Principal Research Partner, HR People + Strategy and others	HR People + Strategy CHRO Summitが同時開催されます。CHROを主な対象としており、有料ですが、参加する価値がある内容です。
06/25/2019 07:15 AM - 08:15 AM	**How to Design and Implement a Successful Strategic Management Development Initiative**	Mack Munro, Founder & CEO, Boss Builders	戦略的ビジネスリーダーは、ラインマネジャーを指導する運動を組織化して、支援グループを育てるのが重要な役割になります。マネジャーがパフォーマンス　マネジメントを進めるにも、この能力が必要になります。
06/25/2019 10:45 AM - 11:45 AM	**Optimizing HR Strategy for Organizational Effectiveness**	Gary B. Kushner, CBP, President and chief executive officer, Kushner & Company	このセッションでは、HR business leaderとして見てもらうにはどうすべきなのかを考えます。また、HR指標として何を使うべきかも考えます。
06/25/2019 03:30 PM - 04:30 PM	**The Strategic HR Department of One: Act Like a CHRO to Improve Your Organization**	Amanda Haddaway, SHRM-SCP, Managing director, HR Answerbox	中小企業で行われる手法としたHRDOO プロジェクトを大企業でも機能するのかを考えるセッション。伝統的企業に戦略的HRは適してないのか？　後継者養成、パフォーマンス　マネジメントを**より戦略的に実施する**にはどうすべきなのか？
06/26/2019 11:30 AM - 12:30 PM	**How to Identify “Strategy Blind Spots” During Strategic Planning**	Sherrin Ross Ingram, Chief Executive Officer, Int'l Center for Strategic Planning	戦略を練る場合に役立つ９つのフィルターの使い方。注意すべき視点は、どんな点なのか？

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

SHRM2019、注目のセッション（2）
Generation and retention

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/23/2019 05:00 PM - 05:30 PM	**Are You Ready to Relocate Gen Y and Gen Z Employees? Find Out What Makes this Generation Different**	Lisa Johnson, Consulting Services, Crown World Mobility Andrew Collins, CEO and Co-Founder, Bungalow	ミレニアル世代、Z世代の特徴を理解して、採用や職場への定着にどんな配慮をするべきかを考えます。これからの世代の特徴を理解をすることが、企業の成長に繋がる。
06/24/2019 10:45 AM - 11:45 AM	**Wisdom @ Work: The Making of a Modern Elder** 注目	Chip Conley, Strategic advisor, Hospitality and Leadership, former Global head, Hospitality, **Airbnb**	歳をとると、どうしても最新のデジタル機器に対する対応が難しくなりますが、そのような人でも、活躍の場はあるものです。経験者の有効活用を考えるのが本セッションのテーマです。
06/24/2019 01:30 PM - 02:30 PM	**The Death of New Employee Orientation: Start Your Employees Right to Achieve Their Potential Faster**	Wade Larson, Chief human resources officer , Wagstaff, Inc.	新入社員オリエンテーションに全く新しいアプローチが必要です。社員が定着するかどうかは、最初の数日間の対応で決まると言われます。エンゲージメントを高めるため、最初の６ヶ月間の過ごし方を提案しています。
06/24/2019 03:00 PM - 04:00 P	**Virtual Reality 2019: Bonding Your Virtual Workforce to Your Organization**	James Bernstein, Partner and national solution leader, **Mercer** Marketplace 365+	どうしたら**５世代の人材**を結びつけて、チームワークを高めるかが、大きな課題だが、ただのテレワークだけで実現する訳ではない、最新戦力戦略のもと、AIや上級技術を活用して実現するかを考えるセッションです。
06/25/2019 07:15 AM - 08:15 AM	**How TELUS International Became the Feel-Good Company – The Laws of Talent Retention and Attraction**	**How TELUS International Became the Feel-Good Company – The Laws of Talent Retention and Attraction**	**TELUS**は、カナダベースのグローバルカンパニーで、32,000人の従業員がいます。世話好きな気風の会社で、世代ギャップを少なくするコミュニケーション風土を如何に作り出したのかを考えるセッション。
06/25/2019 07:15 AM - 08:15 AM	**Play the “How to Stop New-Hire Turnover” Multiple-Choice Contest**	Richard Finnegan, Chief executive officer, **C-Suite Analytics**	新入社員の離職率を改善するための７つのテクニックを紹介します。早期の最善の定着策を講じるための多くのヒントを得たい方は参加ください。
06/25/2019 10:45 AM - 11:45 AM	**The First 90 Days Will Make or Break Your New Hire**	Amy Hirsh Robinson, Principal, Interchange Group	新入社員の最初の９０日が、会社に定着するかどうかの境目になります。６４％の米国人新入社員が離職するという調査結果がありますが、これは、効果的な対応をすれば、削減可能。
06/25/2019 02:00 PM - 03:00 PM	**Rethink Learning in the Digital Age**	David Rock, Director, **NeuroLeadership Institute**	脳科学者として有名なDavid Rock博士が、デジタル時代での学習は、どうあるべきかを提案します。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

出典：SHRM2019 Conferenceのサイトから検索して、作成

SHRM2019、注目のセッション（3）
Performance management, Performance review, feedback

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/23/2019 01:00 PM - 02:00 PM	**HR 4.0: HR as the Architect of Exponential Organizations** 注目	Arthur Chagas Diniz, CEO, Crescimentum	これからは、迅速に、持続可能に、将来起きるかもしれな事態に準備をしなければなりません。Zapoの様な企業風土を構築し、Real Time Feedbackを徹底するPeople managementに力を入れることで、進化と持続可能な会社になれます。これは、従来のHRとは違う異次元のHRと言えます。
06/24/2019 10:45 AM - 11:45 AM	**The Good, Bad, and Ugly: Creating a Culture of Feedback**	Brad Karsh, Founder and CEO, JB Training Solutions	どんなにダメな時でも、何らかのフィードバックが必要になります。それをどうフィードバックすべかを考えるセッションです。
06/24/2019 10:45 AM - 11:45 AM	**Emerging Trends in Performance Management and Compensation**	Jeremy Spake, Principal, Thought Leadership and Advisory Services, **Cornerstone**	レーティングなしのパフォーマンスレビューを導入した３つの事例を紹介しながら、報酬との関係のあるべき姿を考えます。
06/24/2019 01:30 PM - 02:30 PM	**Strategic Execution: Driving Breakthrough Performance** 注目	Kenneth J. Carrig, Former CE VP of **SunTrust Banks**, Inc、Scott A. Snell, former senior associate dean, **University of Virginia**	**画期的なパフォーマンスを実現するための実行計画**を提唱するセッション。その中には、4Aモデルがあり、**マリオット、マイクロソフト、UPS、SunTrust, Vail Resort**で実証済みです。企業の実践能力の評価システムと改善手法が含まれています。
06/24/2019 01:30 PM - 02:30 PM	**Design and Develop Business-Centric KPIs in Performance Management: Singapore's Experience** 注目	Henrich Tan, SHRM-SCP, Director , Academy of Competency Enhancement Pte Ltd Martin Lee, SHRM-SCP, HR manager, Baker Hughes, a **GE company/SHRI**	ビジネス目標や組織の必要性にリンクしたKPIをどう決めるべきかを考えます。従来は、業務知識、質の高さ、期日に合致してパフォーマンス評価を出す能力等を考えてきましたが、SMARTの原則を利用して、KPIを決める手法を採用。結果ベースのKPIにすることができました。
06/25/2019 07:15 AM - 08:15 AM	**How to Design and Implement a Successful Strategic Management Development Initiative**	Mack Munro, Founder & CEO, Boss Builders	戦略的なマネジメント開発を成功させるには、パフォーマンスマネジメント、戦略的目標の設定と支援組織、従業員とマネジャーに何が必要なのかを考えます。このためには、パフォーマンスギャップを認識して、マネジメント訓練をします。
06/25/2019 10:45 AM - 11:45 AM	**Insights from the Continuous Performance 'Pioneers' - HR Leaders Who Have Launched Successful Continuous Performance Management Programs**	Erin Flynn, Chief People Officer , Optimizely Debi Stafford, Senior Vice President, Human Resources , **Benefitfocus**	Betterworksがスポンサーの**継続的パフォーマンス　マネジメント**手法の実践的な進め方を学ぶセッションです。このセッションでは、経営幹部が、どうリーダーシップを発揮すべきか、職場にスムースに導入するには、どうどうすべきかを考えます。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.
出典：SHRM2019 Conferenceのサイトから検索して、作成

SHRM2019、注目のセッション（4）
Engagement, Motivation, Recognition

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/23/2019 01:00 PM - 02:00 PM	**The Age of Engage: How to Create Engagement**	Roger Haskett, Owner, artistic director , Engagement Unlimited	脳科学や心理学に造詣の深い話者が、高度な相互対話のスタイルで、色々なストリーを紹介し、エンゲージメントの重要性を紹介するセッションです。
06/23/2019 01:00 PM - 02:00 PM	**Spreading Contagious Enthusiasm™: Creating a Culture of Kindness** 注目	Barbara Glanz, CSP, CPAE, President, Barbara Glanz Communications, Inc.	親切の気持ちを持つ気風を育てるには、どうすべきかを考えるセッションで、従業員エンゲージメントにも貢献します。
06/24/2019 07:15 AM - 08:15 AM	**Work Inspired: How to Build an Organization Where Everyone Loves to Work**	Christopher Mullen, Ph.D., SHRM-SCP, Director, Strategic Advisory, **Kronos Incorporated**	啓発された企業風土とビジネスの成功は、切り離せない関係にあります。本セッションでは、組織の中で、inspired cultureをいかに作り出すのかを、５０万人の指導経験を持つ実践者がそのヒントを伝授します。その中でも、**信頼(trust)**の重要性を説いています。
06/24/2019 10:45 AM - 11:45 AM	**Employee Trauma: What Happened in Vegas Didn't Stay in Vegas** 注目	Lisa D. Murfield, SHRM-SCP, HR manager , Hill Ward Henderson	「深い傷のある人を雇え」という逆説的なタイトルのセッションで、トラウマのある人は、うまく対処すれば、非常に良い働き手になります。深く同情（compassion）することで、安心感を与え、エンゲージメントの改善に貢献するという。
06/24/2019 03:00 PM - 04:00 PM	**Become a Growth Mindset Organization**	David Rock, Director, NeuroLeadership Institute	成長志向の高い風土に転換するには、どうすべきかを考えるセッション。これが実現すれば、従業員エンゲージメントやチームワークの改善につながります。組織の成長志向に関する研究や理論を開設し、その実現法を解説します。
06/24/2019 03:00 PM - 04:00 PM	**Bringing Consistency, Meaning and Governance to a Global Recognition Program**	Sandra Garcia, Global Compensation Lead, Global Strategic Initiatives, **General Motors**	GMがグローバルで導入した6種類の認知プログラムを紹介するセッション。これにより、社員の定着、パフォーマンスや職場風土の改善が期待されます。
06/24/2019 04:15 PM - 05:15 PM	**Employee Engagement: The Art of Valuing Employees**	Caron Greaves, SHRM-SCP, Managing director, Choice HR Limited	従業員エンゲージメントの連続体(**employee engagement continuum**)により、効果を高めることが可能になります。エンゲージメントの高い事例を表彰する仕組みも必要になります。
06/25/2019 03:30 PM - 04:30 PM	**How to Build Curiosity to Improve Innovation, Engagement and Productivity** 注目	Diane Hamilton, Author, speaker, nationally syndicated radio show host, Dr. Diane Hamilton LLC	好奇心をそそることで、エンゲージメント、革新を生み出し、生産性も高めることができます。好奇心をそそるには、４つの要因（恐れ、家庭、技術、環境）が関係します。好奇心には、**CQ**(Curiosity Quotient)があり、**CCI**(Curiosity Code Index)を測定します。
06/26/2019 10:00 AM - 11:00 AM	**Cultural Competence: The Intersection of Culture and Engagement**	Cynthia M. Schuler, SHRM-CP, CPRW, Sterne, Kessler, Goldstein & Fox P.L.L.C.	企業風土とエンゲージメントには、密接な関係があります。企業風土が良いと、従業員のエンゲージメントは上がります。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

出典：SHRM2019 Conferenceのサイトから検索して、作成

SHRM2019、注目のセッション（5）
Talent management, Branding

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/23/2019 02:30 PM - 04:00 PM	**General Session featuring Johnny C. Taylor, Jr.，and Martha Stewart** 注目	Martha Stewart, Emmy Award-Winning Television Show Host, Entrepreneur, Bestselling Author	エミー賞受賞のTVホストとして有名なMartha Stewartがいかにブランディングを立ち上げたのかを紹介する基調講演。全てのメディアを通して、１億人の顧客にリーチできる集客力を持つ稀有な存在。
06/24/2019 07:15 AM - 08:15 AM	**How Talent Management Changes When You Go from Local to Global** 注目	Alonso Fernández Bombín, Talent Management director , **Cosentino Group**	スペインのグローバル企業Cosentino(台所用品等の建材）が、４０名の企業から、５大陸で活用する企業に、どう成長したのかをタレントマネジメントの導入を通して、紹介するものです。 地域企業が、グローバル企業への変身するための秘訣が学べます。
06/24/2019 10:45 AM - 11:45 AM	**Become a Best Employer: Master the Six-Step Process to Build Your Unique Employment Brand**	Bob Kelleher, Author of Louder Than Words, and CEO, The Employee Engagement Group	本セッションで、エンゲージメントの権威が、企業ブランディングの重要性とエンゲージしている従業員と生産的戦力の維持の仕方をテーマにしています。ブランディング構築へのステップや、賢い採用法や、エンゲージした社員の作り方を学びます。
06/24/2019 01:30 PM - 02:30 PM	**Defining and Communicating Your Personal Brand to Increase Your Visibility, Credibility and Career Opportunities**	S. Renee Smith Renowned self-esteem, branding and communications expert, life and business coach, speaker, television talk show host, producer, and spokesperson.	従業員の経験を通して、、個人ブランディングを高めることで、将来的には、キャリアとして認められることになります。これを実現するための効果的なパッケージを提示して、機会を提供することです。これから必要な価値観を提示することで、成長を促すことになります。
06/25/2019 07:15 AM - 08:15 AM	**The Emotional Connection Between Your Brand and Employees**	Dave Edelman, Chief marketing officer, **Aetna**	**企業ブランディング** ビジョンを持って、どのように価値を高めるのかを考えるセッションです。従業員のライフ スタイルを考え、どうブランド イメージを打ち出すのかがテーマになります。
06/25/2019 07:15 AM - 08:15 AM	**Why Harassment Is No Longer Just a Compliance Issue, But a Brand Issue**	Michael Cajer Mason, SHRM-SCP, Shareholder, Greenberg Traurig, LLP	セクハラは、コンプライアンス問題と言うより、**企業ブランド**に大きく影響を与え、採用、従業員エンゲージメント、社員の定着、モラル、生産性、市場シェアに影響を与える大問題です。
06/25/2019 10:45 AM - 11:45 AM	**Redesigning HR for the Digital Age: Driving an Organization Through Significant Change** 注目	Angela Santone, Executive vice president and global CHRO, **Turner Broadcasting System**	**TBS**では、顧客創造性を高めるために、**タレント マネジメント**を導入。競争力の強化に役立っています。従業員第一の考え方が、従業員の意見を注意深く聴き、継続的なフィードバックを可能にした。チームを細分化し。互いのやり取りを活性化し、次世代リーダーの育成にも役立っています。
06/26/2019 10:00 AM - 11:00 AM	**Effective Talent Management Strategies in Southeast Asia** 注目	Martin Lee, SHRM-SCP, HR manager, Baker Hughes, a **GE company/SHRI**	東南アジアでのタレント　マネジメントの普及事例を紹介するセッションです。GE本社とは、多少違う方針で進めている点が興味あります。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.
出典：SHRM2019 Conferenceのサイトから検索して、作成

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	**How to Ensure the Success of Your Variable Pay Program**	John A. Rubino, CCP, CBP, GRP, WLCP, 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	**What Next?: Communicating Complex HR Subjects to Employees with Short Attention Spans**	Karl James Ahlrichs, 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	**Virtual Reality 2019: Bonding Your Virtual Workforce to Your Organization**	James Bernstein, Partner and national solution leader, Mercer Marketplace 365+	テレワークを活用して、従業員のエンゲージメントを高める手法を紹介。テレワークで働く従業員にも、**トータルリワードが効果が高い**と言われています。職場分析、AIの活用に関しても議論します。
06/24/2019 03:00 PM - 04:00 PM	**A Journey Through the Future of Health Care: First Stop–HR and Analytics**	Sheryl Simmons, 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になります。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	**Translating HR to Net Profit: Showing the C-Suite the Real Bottom-Line Impact of HR at Your Firm**	David Lewis, Founder, president and CEO, Operations Inc. 注目	ビジネスケースにて、**HR関連の費用対効果ROIを活用**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	**Benefits in the Workplace: An Update, and Competitive Practices for Impact in 2019**	Liz Supinski, Director, Research Projects, **SHRM**	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	**The Tech Effect: Creating "Smart Shoppers" Through Your Benefits Enrollment Platform**	Tricia Collins-Schmidt, Senior director, Health & Benefits, **Willis Towers Watson**	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	**Benefits Policy Crystal Ball: A Conversation with Washington Insiders**	Tracy Watts, Senior partner, Mercer Chatrane Birbal, Senior advisor, Government Relations, SHRM	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	**Strategic and Nontraditional Steps to Bend Your Company's Health Care Curve**	Wade Larson, 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。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

出典：SHRM2019 Conferenceのサイトから検索して、作成

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 - 01:48 PM	**Creating Extraordinary Results Through People and Culture: Silicon Valley Best Practices**	Arthur Chagas Diniz, CEO, Crescimentum	アマゾン、アップル、マイクロソフト、ザッポー等のシリコンバレーにある革新的企業での企業風土とパフォーマンスの関連に関する分析、急発展した”exponential” 企業になる秘訣は？
06/24/2019 03:00 PM - 04:00 PM	**Why Employers Need to Think of Artificial Intelligence as an Employee**	Jim Link, 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	**LinkedIn Insights: How AI Is Changing How We Hire**	John Jersin, VP of product for Talent Solutions and Careers, **LinkedIn**	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	**Ditch the Drama: Innovation and Collaboration Are Your Natural State**	Cy Wakeman, Cy Wakeman, Inc.	人は、**幸福**と**無駄**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	**Transforming HR with Design Thinking**	Stuart Chittenden, Founder & principal , Squishtalks	現代ビジネスでは、迅速かつ強靭な従業員、組織学習が求められています。**デザイン思考**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	**Using Artificial Intelligence to Enhance the Employee Experience**	Jeanne Meister, Partner, Future Workplace	**AI**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	**Unleashing Creativity and Innovation**	Serely Geraldine Alcaraz, Country head, ITD World Philippines	**創造性**と**革新**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	**Why a Comprehensive Well-Being Strategy Is a Business Imperative, and How to Make It So** 注目	Autumn Krauss, Principal scientist, **SAP SuccessFactors**	ピープル戦略において、科学や高等技術を活用してでも、**幸福**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、幸福、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	**Technology Meets HR: Selecting and Justifying the Right Solution**	Joe Rotella, SHRM-SCP, 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。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.
出典：SHRM2019 Conferenceのサイトから検索して、作成

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	**Delivering Happiness** 注目	Jenn Lim , CEO and chief happiness officer , **Delivering Happiness**	Zappos および　Delivering **Happiness**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	**Banish Stress and Cultivate Extreme Resilience: A Proven Methodology**	Srikumar S.Rao, Ph.D., CEO and founder, **The RAO Insitute** 注目	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	**It's Not About the Coffee: Leadership and Culture Lessons from the Ups and Downs at Starbucks**	Jason Barger , Founder , Step Back Leadership Consulting Howard Behar, Former president , **Starbucks Coffee**	スターバックの前会長が、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	**Developing a High-Performance Culture That Enables Your Company to Grow and Thrive**	Amy Cappellanti-Wolf, SVP & CHRO, **Symantec** 注目	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	**It's Not Magic: You Too Can Create a Culture of Futures Thinkers**	Richard Ramsey, Vice president, HR - Walt Disney International, The **Walt Disney Company** 注目	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	**Cultural Transformation at Microsoft**	Joe Whittinghill, Corporate vice president of talent, learnings and insights , **Microsoft** 注目	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	**Transforming HR with Design Thinking**	Stuart Chittenden, 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	**The PNC Approach to Creating a Culture of Well-Being**	Liz Harrington, Vice president, manager of Health and Wellness Strategy, **PNC Financial Services** 注目	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	**The Neuroscience of Change**	Richard Solomon, 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。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

出典：SHRM2019 Conferenceのサイトから検索して、作成

SHRM2019、注目のセッション（9）
Leadership, Communication, Influence

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/23/2019 01:00 PM - 02:00 PM	**The New Language of Leadership: Get Ready for 2020**	Jill Birch, CEO, BirchGrove Inc.	新時代のリーダーシップ論。リーダーシップに関する５つのトレンド。リーダーシップ的行動を促す５つの原則とプロセス。
06/24/2019 07:15 AM - 08:15 AM	**Things Would Be Different If I Were in Charge: Learning to Lead at Any Level**	Kimberly A. Nash, SHRM-SCP, Owner, THriv	リーダーシップとは、**地位で発揮するものではなく**、影響力を与えられるかで決まります。上司や、同僚、従業員等に、どう影響を与えられるのかを考えます。
06/24/2019 08:30 AM - 09:45 AM	**General Session featuring Brené Brown** 注目	Brené Brown, Author and Researcher, University of Houston	リーダーシップ研究に２０年の経験を持ち、Daring leadershipとして、４つのスキルを紹介している。
06/24/2019 03:00 PM - 04:00 PM	**HR Rising!! From Ownership to Leadership**	Steve Browne, SHRM-SCP, SHRM Board Member, Vice president of human resources, LaRosas, Inc.	人々をマネージする人は、報告させて、管理するより、効果的に、一貫性を持ち、支援する心を持つことです。本来のリーダーシップとはどういうものなのかを学べます。
06/25/2019 07:15 AM - 08:15 AM	**HR Leadership of Tomorrow: How to Dramatically Improve the Success Rates of Your Business Initiatives**	Dale J. Albrecht, Senior vice president of People and Performance, Alonos®	7原則に基づき組織能力を戦略的に変革するHRリーダーシップを考えるセッション。市場価値に基づきビジネスモデルを構築し、work-streamによるアプローチが劇的に成功率を改善する。
06/25/2019 07:15 AM - 08:15 AM	**Elevate Your Leadership Game: Four Steps to Build Leadership Strength, Flexibility and Endurance**	Timothy J. Tobin, Ed.D., SHRM-SCP, Dean, Choice University, **Choice Hotels International**	チョイスホテル大学の学部長が、自らのリーダーシップ開発をどう進めるべきか、つまりLeadership fitに関して、話をする。ゲーム的な感覚で試しながら、進めるのも良い方法といえる。
06/25/2019 02:00 PM - 03:00 PM	**Competencies and Strategies for Leading When You're Not Sure What's Coming Next**	Shawn Kent Hayashi , CEO and founder, The Professional Development Group	意識改革を促すのは、将来思考の考え方であり、感情的、理性的なコミュニケーションができるかです。混乱している時こそ、このスキルを使う絶好の機会になります。
06/25/2019 02:00 PM - 03:00 PM	**Leading By Influence: How to Get Enthusiastic Buy-In and Cooperation Even If You Don't Have Authority** 注目	Paul Endress, Founder and CEO, Maximum Advantage	たとえ、権限がないときでも、説得したり、理屈で責めたり、会社のビジョンや目標を達成するためといった手法より、良い方法があります。一体どうしたら影響力を与えられるのかを考えるセッションです。
06/25/2019 02:00 PM - 03:00 PM	**How to Harness the Power of Intentional Communication as an HRDOO**	Jennifer Currence, SHRM-SCP, MBA , President, OnCore Management Solutions, LLC	多くのラインマネジャーは、従業員をどうしたらうまくコミュニケーションできるのか、不満を抱えていることが多い。このセッションでは、傾聴、難しい会話の進め方、効果的メッセージの伝え方を学びます

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

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	**HR's Already Gone Global: How to Use Social Media to Navigate Your Career**	Renee Robson, Learning and Organizational Development manager , **YMCA Victoria**	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	**HR Transformation Led by Employee Experience**	Marcelo Godinho Ribeiro , Partner, EY Oliver Kamakura, Partner , **Ernst & Young**	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	**Making Agile Work: HR's Role in Empowering Success**	Tracy Brower, Principal, **Steelcase**	職場で、アジルな**仕事体験(employee experience)**を経験してもらうには、人事としてどうするべきか、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	**Choice as the New Competitor: Use the Employee Experience to Recruit and Retain Top Talent**	Stacey Kervin, SHRM-CP, Manager, HR Practice Group, **Kronos**	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	**Commute as a Benefit: Lessons from Delta Dental of Washington**	Karen Aliabadi, Chief human resource strategist, **Delta Dental of Washington**	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、**幸福**と**健康**につながる。
06/25/2019 03:30 PM - 04:30 PM	**Seeing the Big Picture: Business Acumen to Build Your Cred Career and Company** 注目	Kevin Cope, President and chief executive officer , **Acumen Learning**	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	**Building Competencies Through Designations: A Global Trend or the Answer to Real-Time Career Management?**	Constantine Vasilios Kiritsis, SHRM-SCP, 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	**The Skills Quotient: How to Determine the Skills of Y Organization** 注目	Kelly Palmer, 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、**Skill Quotient**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。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

出典：SHRM2019 Conferenceのサイトから検索して、作成

SHRM2019、注目のセッション（11）
Workplace strategy, Small business, Trust

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/23/2019 01:00 PM - 02:00 PM	**The Top Five Priorities for an HR Department of One**	Jennifer Currence, SHRM-SCP, MBA , President, OnCore Management Solutions, LLC	**中小企業**でのHR運動での５つの優先事項を考えます。法律の変更、ビジネス環境、経済的なドライバーは何なのか？　実践的で、費用のかからない手法を紹介します。
06/24/2019 07:15 AM - 08:15 AM	**Six Great Mind Hacks for Helping Your Organization Navigate Change**	Paul Meshanko, CEO, Legacy Business Cultures	職場意識の変革を進めるには、HRプロはどうすべきかを考えるセッションです。１０万人以上で実践された６つの実践的手法を紹介します。
06/24/2019 07:15 AM - 08:15 AM	**Small But Mighty: HR for Small Business Success**	Beth Kelly, Founder and president , HR Collaborative	**中小企業**にあったコスパの高いHR手法を紹介するセッションです。それは、**ビジネス戦略**と**ピープル戦略**の整合性を高めることであり、一番重要なデータを提示して、議論を深めることです。
06/24/2019 10:45 AM - 11:45 AM	**Business Readiness: Ensuring Our Teams Are Ready for What's Next**	Cy Wakeman, Cy Wakeman, Inc.	どんな意識改革プロジェクトにおいても、従業員にどれだけ**心構え(readiness)**ができているかで決まります。「変革疲れ」や「なぜできないのか」ではなく、「**どうしたらできるのか**」です。
06/24/2019 01:30 PM - 02:30 PM	**Disrupt HR: It's Time to Disrupt HR and Approach It in a Whole New Way** 注目	Jennifer McClure, President, Unbridled Talent, LLC	**採用、従業員維持、リーダーシップ開発**の各々の分野で変革をもたらすには、どうするべきかを考えるセッションです。革新的アイデアを実現するため、戦略や戦術を学び、長期的視野で、大きな絵を描いて、HRと会社全体の戦略計画の整合性を取りながら進めることです。
06/24/2019 03:00 PM - 04:00 PM	**The Trust Edge: How Top Leaders and Organizations Drive Business Results Through Trust** 注目	David Horsager, CSP, CPAE, Business strategist, author, CEO , **Trust Edge Leadership** Institute	**信頼**は、基本中の基本。信頼無くして、リーダーは、チームを統率できず、営業も売り上げをあげられない。信頼さえあれば、個人や組織も、創造的、生産的で、自由も得られて、実績も上げられる。**How?How?How?戦略、モラルを構築する秘訣**を紹介します。
06/25/2019 10:45 AM - 11:45 AM	**Compliance Conundrum: Top 10 Issues That a Department of One Must Address**	Lori Kleiman, SHRM-SCP, President , HR Topics	中小企業でのコンプライアンスで考えるべき１０の視点を述べます。２０１９年版として、中小企業のHRが必要最低限行うべきものをまとめて紹介します。
06/26/2019 10:00 AM - 11:00 AM	**The Cost of Distrust and How to Avoid It**	Sarah Noll Wilson, Chief edge officer, Sarah Noll Wilson, Inc.	このセッションも、職場では、「**信頼がいかに大切だ**」ということを脳科学の視点から考えるセッションです。
06/26/2019 11:30 AM - 12:30 PM	**What Is HR's Role in Data Protection and Privacy?** 注目	Kim Lessley, Director, Solution Management, **SAP SuccessFactors**	欧州では、データ保護に関するGDPR法が施行された。デジタルの時代では、非常に微妙な情報が含まれることが多く、この取り扱いには注意が要する。人事として、どう対処すべきかを考えるセッション。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.
出典：SHRM2019 Conferenceのサイトから検索して、作成

SHRM2019、注目のセッション（12）
Ethical Practice, Relationship management

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/23/2019 01:00 PM - 02:00 PM	**Spreading Contagious Enthusiasm™: Creating a Culture of Kindness**	Barbara Glanz, CSP, CPAE, President, Barbara Glanz Communications, Inc.	職場で良い関係を構築するには、「**親切な行動**(kindness)」が基本になります。あまりに単純なことですが、良い関係を保つための基本として、念頭にク必要があります。
06/24/2019 07:15 AM - 08:15 AM	**Work Inspired: How to Build an Organization Where Everyone Loves to Work**	Christopher Mullen, Ph.D., SHRM-SCP, Director, Strategic Advisory , **Kronos** Incorporated	従業員を啓発するのは、単純なリーダーシップやエンゲージメントというより、**信頼できる企業風土**になることだと言えます。むしろ、顧客満足、イノベーションの実績、圧倒的な実績を上げられる環境であったりします。クロノス社の調査によりわかった点を聞ける貴重なセッションです。
06/24/2019 10:45 AM - 11:45 AM	**How to Design an Effective Ethics Training Program**	Chuck Gallagher, President , Ethics Resource Group	もともと倫理的な人が、非倫理的な選択をするようになるのか、麻薬やヤクザの世界から向け出せないのか、ダメダメの倫理研修より、倫理的な行動がどんな素晴らしい未来が期待できるのかを知らせられるかが、一番重要です。
06/24/2019 01:30 PM - 02:30 PM	**Enforcing Attendance Rules But Offering Reasonable Accommodation**	Gregory J. Hare, Employment attorney, Ogletree Deakins	休みがちな従業員を放置して、信頼できる社員に負荷が集中してないであろうか、かといって、一定数の障害者を雇用する義務があり、どう対処するべきか？　２５年以上の雇用コンサルの経験から、色々のヒントを聞けます。
06/24/2019 03:00 PM - 04:00 PM	**Fair-Chance Hiring: Shifting from Background-Check Compliance to Talent Strategy**	Elizabeth Speck, Founder and principal, MindOpen Learning Strategies LLC　ほか　２名	求人難の時代に、犯罪歴のある人をどう扱うべきかは、人事での、重要な課題です。裏面調査の結果も重要ですが、**本人の意気込み、職場での支援態勢**があるかどうかが、一番重要になります。３名の経験者から、色々な経験をきく良い機会になります
06/25/2019 07:15 AM - 08:15 AM	**Paying a Personal Price: The Risk of Individual Legal Liability for "Going Along" With Wrongdoing**	R. Scott Oswald, Managing principle, The Employment Law Group, PC	社内で活躍しているHRプロが、間違った助言をすることで、共謀罪として、訴えられる件があります。本セッションでは、どんな時に、個人的な責任を問われることがあるのか、４つのシナリオで考えます。
06/26/2019 08:30 AM - 09:45 AM	**Closing General Session featuring Blake Mycoskie** 注目	Blake Mycoskie, Founder and Chief Shoe Giver, TOMS	最後の基調講演が、TOMSでの話で、フィランソロフィーから、競争での優位性を作り出せるかの事例です。顧客を慈善活動にどの様にして、巻き込み、協力者に変えてい行くのかが、再編興味あるストリーです。
06/26/2019 10:00 AM - 11:00 AM	**Intergenerational Collaborations: Leading the 21st Century Workforce**	Brian K. Dickens, SHRM-SCP, Certified executive coach and consultant, vice president, HR, **Ithaca College**	2025年には、ミレニアル世代は、75%を占めることになりますが、引退が予定される団塊の世代からの事業の継承をスムースにするための手法を考えるセッションです。
06/26/2019 10:00 AM - 11:00 AM	**Return on Integrity: Unleashing the Potential of Your Real ROI**	John G. Blumberg, CSP, President, Keynote Concepts, Inc.	従来のROI(費用対効果)とは違い、ここでは、潔癖さ(Integrity)がどれだけあったかをROI(Return on **Integrity**) で示そうとしています。 これからは、潔癖さを問う時代になるというセッションです。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

出典：SHRM2019 Conferenceのサイトから検索して、作成

SHRM2019、注目のセッション（13）
Risk management, Harassment, Violence

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/24/2019 07:15 AM - 08:15 AM	**How to Create a Bully-Proof Organization**	Shawn Kent Hayashi , CEO and founder, The Professional Development Group	ハラスメント、悪口のない職場作りに力を入れるコーチが、EQの効用を説くセッション。日系の女性がライフワークとして、進めている意気込みを知ることができます。
06/24/2019 10:45 AM - 11:45 AM	**Sexual Harassment Case Studies**	Jonathan A. Segal, Partner, Duane Morris, LLP	ハラスメントは、法律問題ではなく、職場の重要な課題です。職場でのセクハラを中心に、事例ベースで考えるセッション。何が良くて、何がダメなのかを学べます。
06/24/2019 10:45 AM - 11:45 AM	**How to Design an Effective Ethics Training Program**	Chuck Gallagher, President , Ethics Resource Group	前向きな姿勢の倫理トレーニングの事例を紹介。個人、仕事でも、人生の選択を誤るとどうなるのかを考えます。怪しいと思われた段階で、どう対応すべきか、何が違反なのかを学べます。
06/24/2019 01:00 PM - 01:18 PM	**5 Changes You Need to Make to Your Anti-Harassment Training and Practices ASAP**	Elizabeth Bille, JD, SHRM-SCP, Senior director of prevention education, EVERFI	従来のハラスメント訓練のどこが問題なのか、５つの視点であるべき視点を考えます。
06/24/2019 01:30 PM - 02:30 PM	**Shaping Hearts, Minds and Corporate Cultures: Effective Prevention Training in the #MeToo Era**	Glen E. Kraemer, Partner, Hirschfeld Kraemer, LLP	セクハラ、パワハラ等の予防ための結果ベースのトレーニングプログラム を紹介します。効果的な教示法、幹部へのコミュニケーション法、不満対策法、調査プロセス等々を紹介します。同時に、ハラスメント予防法も考えます。
06/24/2019 04:15 PM - 05:15 PM	**Brace for Impact: Action Planning for When Disaster Strikes**	Timothy Mutrie, Senior vice president, Marketing/IT , ACI Specialty Benefits	全米では、１５４件の狙撃事件、火山の爆発、竜巻被害があったが、予期せぬ出来事にどの様に対処すべきかを考えるセッションです。
06/24/2019 04:15 PM - 05:15 PM	**Changing the Culture, Not Checking the Box: Management Training in Today's Workplace**	Joseph L. Beachboard, Shareholder, Ogletree Deakins	意味ある人事考課を行うには、セクハラの防止に、毎年、ラインマネジャーに注目してもらうには、マネジメント　トレイニングをどのように行ったら良いかの良いアイデアを提供します。
06/25/2019 07:15 AM - 08:15 AM	**Paying a Personal Price: The Risk of Individual Legal Liability for "Going Along" With Wrongdoing**	R. Scott Oswald, Managing principle, The Employment Law Group, PC	HRプロが、法令上、違法なのか、合法なのかを考えます。どの程度なら、目をつぶって良いのか、だめなのかを考えます。
06/25/2019 10:45 AM - 11:45 AM	**Do the Right Thing: A Workplace Harassment Prevention Simulation**	Brad Karsh, Founder and CEO, JB Training Solutions	セクハラは、HRだけの問題でなく、ライン マネジャー、現場リーダーすべての問題です。ImpactとIntentの違いは？　ハラスメント環境と仕返しの温床を探る。
06/26/2019 10:00 AM - 11:00 A	**Violence in the Workplace: A Personal Experience**	Kathleen H. McComber, SHRM-SCP, President , The HeaRt Group	職場での暴力沙汰に関して、基本方針、防止法、トレーニングの仕方、監査法を紹介するセッション。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

出典：SHRM2019 Conferenceのサイトから検索して、作成

SHRM2019、注目のセッション（14）
Global HR、Global Mindset、Global M&A

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/24/2019 10:45 AM - 11:45 AM	**Building Management Teams in International Businesses: The Need for Cross-Cultural Emotional Cohesion**	Jonathan Smilansky, Professor, **Tel Aviv University** Business School	グローバル企業での、クロス　カルチュラル　チームを効果的に動かす手法を学ぶセッションです。
06/24/2019 01:30 PM - 02:30 PM	**HR as Global Change Agent: Managing Workplace English Across Multiple Cultures Simultaneously**	Lorelei Carobolante, President & CEO, G2nd Systems	多文化の職場で起きがちな英語で起きがちな間違いには色々と存在します。これを正す方法を紹介するのが本セッションです。
06/24/2019 04:15 PM - 05:15 PM	**World Café: Global HR Trends** 注目	Alfredo Castro, President, MOT Iñigo Sanchez-Cabezudo, Director, Global Markets, SHRM	AIやARの技術の発展により、HRトレンドは、大きく変わります。組織の変革を加速させるため、HRはどんな役割を果たすべきか、MOT,SHRMからの意見を聞く絶好の機会です。
06/25/2019 10:45 AM - 11:45 AM	**International Trade Secrets: A Strategic Overview** 注目	William David Wright, Partner, Fisher & Phillips LLP	グローバルHRプロは、基幹産業の企業情報をグローバル レベルで、保護することが責務になります。たとえば、中国、インド、ブラジル、UK、ドイツ、オーストラリア、メキシコ等での伝統的な企業での雇用契約、Claw back条項、雇用プロセス、税制、データ プライバシーに関してです。
06/25/2019 02:00 PM - 03:00 PM	**Managing a Global and Virtual Leadership Development Program**	Howard Wallack, SHRM-SCP , Deputy chief human resources and administrative officer, global human resources , Jhpiego	グローバル チームを組む場合の１３のコンピテンシーを紹介します。メンタリングの組み方、グローバル タレントマネジメントのうまく進める手法等々、３９００名、４０カ国の事例で紹介します。
06/25/2019 03:30 PM - 04:30 PM	**10 Things Your HR Team Must Know Before Greenlighting Global Expansion**	Debbie Millin, Chief operating officer, **Globalization Partners**	グローバルビジネスをする場合、HRが犯しやすい１０のミスを紹介します。その中には、現地法の問題、戦力計画、クロスボーダーでのベネフィット問題、グローバルチームの採用等々。
06/26/2019 10:00 AM - 11:00 AM	**Managing Risk for Global Teams in the Era of Data Privacy**	Nancy Cremins, Chief administrative officer/general counsel, **Globalization Partners**	世界中のデータ プライバシー法の複雑な現状を探るセッション。欧州のGDPR法を始め、色々な方向性が見られます。欧州だけなく、カナダ、豪州、中国を含めてどんな戦略を取るべきかを考えます。
06/26/2019 11:30 AM - 12:30 PM	**The Global Assignment: An Overview of the Components of a Successful and Compliant Expatriate Assignment**	William David Wright, Partner, Fisher & Phillips LLP	海外勤務の従業員には、どんな対応すべきなのかをまとめて学べるセッションです。海外勤務者がすべきこともまとめて学べます。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

出典：SHRM2019 Conferenceのサイトから検索して、作成

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	**LGBTQ+ Knowledge for the HR Professional: Awareness, Etiquette and Best Practices**	Tara B. Taylor, 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	**Shaping Hearts, Minds and Corporate Cultures: Effective Prevention Training in the #MeToo Era**	Glen E. Kraemer, 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	**Changing the Culture, Not Checking the Box: Management Training in Today's Workplace**	Joseph L. Beachboard, 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	**How to Manage and Exceed Diversity Return on Expectations (DROEX)®**	Edward E. Hubbard, Ph.D., President & CEO, **Hubbard & Hubbard, Inc.**	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	**Hiring the Formerly Incarcerated: HR's Role in Making History** 注目	Richard Bronson, 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	**Moving Beyond Unconscious Bias in the Workplace**	Steve Pemberton, Chief human resources officer , Workhuman	D&Iの面で、無意識なバイアス(**Unconscious bias**)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	**Diversity for Hire: Attract a Talent-Rich Workforce That Improves Your Organization's Results**	Scott Wintrip , 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	**Beyond the Illusion of Inclusion: Leveraging the Talents of Employees with Disabilities**	Judy Young, Associate director, Scheinman Institute of the ILR School, **Cornell University**	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。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.
出典：SHRM2019 Conferenceのサイトから検索して、作成

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
06/24/2019 07:15 AM - 08:15 AM	**Use Big Data to Reimagine Your Talent Support Strategy**	JD Dillon, Principal , LearnGeek	職場にて、上級の進んだPeople analyticsをど運輸するには、どうすべきか、個人情報を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書くようにするかを考えます。
06/24/2019 12:15 PM - 12:45 PM	Transform How You Engage Your People with Amazing Workforce Experiences	Keith Has-Ellison, Senior Solutions Consultant, **Sage People**	Sageでは、従業員の経験を高めるため、従業員からのフィードバックやデータ解析手法を活用しています。Sageでの情報収集・分析手法を紹介します。
06/24/2019 01:30 PM - 02:30 PM	**You Want Me to Do What?!: Introducing Analytics When You're an HR Department of One**	Rich Huebner, Director, Data Architecture & Data Science 注目	このセッションでは、**HR analytics**を始める時、何から始めるべきかを考えます。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	**Results-Based KPIs: Demonstrating Your Impact for Bottom-Line Results**	Zahid Ali Mubarik, SHRM-SCP, CEO , **HR Metrics** 注目	このセッションでは、結果ベースのKPIのを開発します。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。
06/24/2019 04:15 PM - 05:15 PM	**Translating HR to Net Profit: Showing the C-Suite the Real Bottom-Line Impact of HR at Your Firm**	David Lewis, Founder, president and CEO, OperationsInc. 注目	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	**People Analytics for Beginners** 注目	Giovanni Everduin, SHRM-SCP, Managing partner, The ETNICITY Group（**Tanfeeth**)	昨年に続き、ドバイのコンサル**tanfeeth**が、People analyticsを始めるには、どうするべきかを紹介します。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	**HR Metrics That Matter, and Making Metrics Matter**	Shane Yount, Principle/author, **Competitive Solutions, Inc.**	２５年のスコアカード開発の経験から、実践的で、結果を引き出せる、説明責任を全うできるHRメトリクス手法を紹介します。
06/25/2019 03:30 PM - 04:30 PM	**Seeing the Big Picture: Business Acumen to Build Your Credibility, Career and Company**	Kevin Cope, 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	**Shyft: How to Create an HR Analytics Strategy**	Wellington O'Neil Hepburn, Senior manager,Organizational Development, Training and Development, **Commonwealth Bank**	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、競争優位を保てると言われています。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す、このための重要なHRでのKPIは、何なのかを考えます。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

出典：SHRM2019 Conferenceのサイトから検索して、作成

SHRM2019、注目のセッション（17）
Future of HR, new HR trends 他

テーマ	タイトル	発表者	概要
06/24/2019 07:15 AM - 08:15 AM	**Keeping the Human in HR: How AI and Technology Change Everything**	Ira S. Wolfe, President, Success **Performance Solutions**	AIの登場により、従来の単純作業は、いらなくなり、人材環境も激変し、より高い価値ある仕事への転換することになります。HRは、どんな対応をするべきなのかを考えるセッションです。
06/24/2019 01:30 PM - 02:30 PM	**The New Code of Work – Putting the Workforce, Not HR, at the Center** 注目	Pankaj Bansal , Co-founder and CEO, **PeopleStrong**	**New code of work**にて、働き方、戦力そのもの、職場が一変するという。新ツール、エコシステム、組織も変わり、これをどう駆使していくかが大きな課題だになります。
06/24/2019 03:00 PM - 04:00 PM	**Parlay: Connecting with People in a New Way**	Jerrod Murr, Co-founder, and director of leadership development, Paradigm Shift	SNSを活用して、仲間同士の関係を深める手法になります。このセッションでは、ネットワーキングを構築する２つの新戦略を紹介します。
06/25/2019 07:15 AM - 08:15 AM	**#ZigZagHR: Navigating the Global Future of Work**	Lisbeth Claus, SHRM-SCP, Professor, Atkinson Graduate School of Management of **Willamette University**	ウィラメット大学教授が、これらのグローバルHR動向を述べるセッションです。４次産業革命後のHRは、従来型から大きく変貌し、労働者の期待に答えることが求められ、進歩的なグローバルHRの視点が必要になります。
06/25/2019 10:45 AM - 11:45 AM	**Leading Ahead of What's Next: The New Rules of Business**	Geoff Colvin, Author and senior editor-at-large, **FORTUNE magazine**	フォーチュン紙の記者が、これからの経済と技術動向を念頭に、長期的視点で予測するセッション。そのなかには、感情や人間関係を操るツールが存在し、friction freeの傾向も見られるという。
06/25/2019 02:00 PM - 03:00 PM	**The Top 10 Workplace Trends For 2019**	Dan Schawbel, Partner & research director, **Future Workplace**	激変する技術環境を念頭に、AIとの共存をどう進めるべきか、色部での孤独化を改善するため、職場でのコミュニケーションの活性化の進め方、人手不足の解消法、職場の近代化、職場の健全化の動向は？
06/25/2019 03:30 PM - 04:30 PM	**The Future of Work - Why Having a Culture of High Trust is Not Only Important, It's Essential**	Richard Fagerlin, President, **Peak Solutions**, Inc.	従業員からの**信頼(trust)**を得られない７つの原因を克服する１０の解決法を紹介。信頼があるかどうかを測定する３つの手法と、モニタリング法も紹介します。信頼のギャップがなぜあるのか、信頼される組織になるための秘訣を学べるセッションです。
06/26/2019 10:00 AM - 11:00 AM	**The Future of HR: Four Strategies to Meet Business Challenges and Deliver Maximum Impact on Results**	Jennifer McClure, **President, Unbridled Talent**, LLC 注目	効果的なHRリーダーシップに必要なコンピテンシーの進化を理解し、最大のビジネス　インパクトを提供することが、現代のリーダーに求められています。この実現には、HRプロのコンピテンシーが進化する必要があります、特に、ピープル戦略を会社の目標との整合性を取ることがまず必要です。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.
出典：SHRM2017 Conferenceのサイトから検索して、作成

SHRM2019を有意義にするヒント

- SHRM2019コンファレンス時のセッション案内は、iPhone用アプリ(SHRM2019)、及び　アンドロイド用アプリが開催１ヶ月まえからダウンロードできます。
- 開催1週間前にほとんどのセンションの配布資料のpdfをダウンロードできる様になりますので、事前に興味あるセッションのpdfをダウンロードして、iPad 等に入れておきます。
- 会場の多くのコーナー・主な教室内で、Free Wifiが使えますので、iPad等のタブロイド端末で、資料を見ながら、話を聞くことができます。
- 意見があるときには、タブロイド端末から、Twitterや規定のサイトへの投稿により、質問をすることが出来、運が良いとすぐに返事がきます。
- セッション終了後のアンケートは、スマホやタブレットから簡単にインプット出来ます。SHRM Library on demandサービスを申し込むと、終了後約2週間ー１ヶ月で、SHRM2019コンファレンス他のコンファレンスの主要セッションを、見ることが出来ます。また、SHRM HRプロ認定の更新に必要な単位になります。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

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SHRM2018 annual conferenceまで、600-700 sessionsを収録している
   - 主にSHRM2013 -2018年次総会のConcurrent sessionを収録
   - Talent management conference/ Employment law/Legislative conferenceの一部も収録
   - 毎年非常に似た発表をする人には、最新版のものを割愛している
   - SHRMの他のコンファレンスで同様の発表をしている場合、これも割愛している
3. 収録方法とクイズへの回答方法
   - メガ・セッションは、**映像**も含めて、収録しているが、その他は、**スライド**と**音声**のみ
   - セッション中の**映像デモ**は、そのまま見ることが可能。
   - クイズに答えて、６０%以上正解で、単位がもらえるので、認定の更新に使える。
   - 一度で、合格できなくても、どこが間違っていたかの確認は可能で、何回か挑戦することで、１００%正解は可能。最大試行回数は、１０回。
   - 配布資料をきちんと見ていれば、回答できるレベルなので、挑戦すると良い。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

4. これからのHRプロの目指すべき方向とは？

- 人材のグローバル化は、避けられない！
- SHRM CP/SCP HR プロ認定は、なぜ必要なのか？
- 世界最大のHRプロ認定は、どんな効用があるのか？
- グローバルHRプロに必須なSHRMコンピテンシーとは？
- SHRM CP/SCP HRプロ認定を取得するには？
- SHRMコンピテンシー研究会で、グローバルHRプロの基本を学ぼう！

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

ハイパー社会が進展し、少子高齢化が進むと、人材のグローバル化は避けられない時代！

- 伝統的日本型人事を続けていて、**優秀な人材の採用**や**定着**が進むのか？
  - **定年制**は、日本独自の雇用制度だが、人生１００年時代になり、一変する！
  - 少子高齢化の急速な進展で、従来型の社会保障制度は、**いずれは破綻**する可能性高い
  - **欧米企業でのダイバーシティ**は、全１２-２０分野で幅広く実施するのが原則！
  - 新卒一括採用は、日本と韓国だけで、その他の国では、**随時採用**が普通
  - 会社が、キャリア支援を熱心にすると、人材流失の懸念があるとは、本当か？？？
  - 2010年度以降、**欧米有名大学の人材マネジメント体系は一変**し、タレント マネジメント、新型パフォーマンス　マネジメント手法等の最新手法が導入された！
  - **ミレニアル世代、Z世代の優秀人材**は、**タレント マネジメントや最新のパフォーマンス　マネジメント手法を導入している企業に魅力**を感じている！
  - **欧米の優秀な人材**ほど、伝統的大企業より、**ベンチャー企業に魅力**を感じている！
  - 優秀な職人を保有する日本の多くの中小企業は、**後継者難で、継承困難な時代**に！
- 従来の進め方を大転換する起爆剤になるのが、**女性の優秀人材、グローバル人材の有効活用です！**
  - だからこそ、**最新のグローバル人材マネジメント手法**を、世界の人材マネジメントのバイブルとして知られる SHRM Learning Systemから学ぶことが沢山ある！

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

グローバルHRプロ SHRM SCP認定者がSHRM幹部を独占！
米国では、既に11万名の認定者、日本では、まだ20名！

- SHRMの外郭団体であるHRCI認定は、145,000名に到達したが、知識中心の選考手法が影響してか、顧客からの評価が今一であった。
- その背景として、従来の伝統的で、経験的な手法にこだわり、最新人材マネジメント手法による戦略的人材マネジメントの導入に抵抗があるＨＲプロが多かったこともあり、HRプロ用のコンピテンシー（高業績者の行動特性）を明確にして、2012年にSHRMコンピテンシーのガイドラインを発表。
- HRプロ認定の素材制作　及び、HRプロ認定試験を、SHRM自らが実施する方針を決定。
- 2014年6月にSHRMーCP/SCPの認定を2015年5月に開始することを発表
- SHRM　HRプロ認定の基盤となる2015 SHRM CP/SCP　Learning System（1000問）を制作し、2015年始めに発売開始。
- 従来のHRプロ認定者をSHRMーCP/SCPに切り替えのため、オンラインテストを、2015年5月に開始し、50,000名が合格。
- 2015年6月末、SHRM CP/SCP Certification Preparation Seminarを開始
- 2016年版 SHRM Learning Systemでの設問数が1500問に大幅改訂。
- 2016年７月には、日本初のSHRM SCP認定者が誕生。
- 2018年6月現在、約１１万名が合格。
- 現在のSHRM幹部は、SHRM SCP 認定者が独占！
  - SHRM　CP/SCP認定者には、コンファレンス開催時には、特別室が提供され、認定者相互のネットワーキングが進んでいる
  - 今後は、SHRMコンファレンスでの発表者や、外資系グローバル企業での人事系経営幹部の最短ルートとして注目集めている！
- 2019年版SHRM Learning Systemの設問数を1800問に拡充。

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

外資系グローバル企業の人事系経営幹部への最短ルートとして注目されるSHRM CP/SCP HRプロ認定

- 従来のコンピテンシーは、本来「高業績者の行動特性」だが、
- 最新のSHRMコンピテンシーでは、「これからのグローバルHRプロに求められる姿」を提示
  - 世界のHRプロフェッショナル（日本では、人事総務部門関係者）が組織する最大かつ最も影響力のある国際的なネットワーク（人材マネジメント協会SHRM、会員約29万人）を中心に、HRプロフェショナルが、あるべき姿をコンピテンシー モデルとして集大成。
  - 従来のHRプロ認定では、従来のHRのプロ認定（SPHR,GPHR等）は、知識中心のテストだったが、2015開始のSHRM HRプロ認定では、知識の他に、状況対応判断力(SJ)を重視し、挑戦的な戦略性高い施策を実践するHRプロの養成に力点を置いた。
  - SHRM HRプロ認定(SHRM CP/SCP)では、下記の方針でHRプロ認定を進めている
    - 立場：4階層（戦略的ビジネス・パートナーSBP、中間管理職、上級管理職、経営幹部(VP of HR, HR Director)）では、どんな対処をすべきかを示唆！
    - 受験資格：まずは、SBPとして、一定レベルの実践経験を要求しているが、将来のHR Director, VP of HRとして、適切な対応がとれる可能性の高い人材を認定し、将来のHR幹部の早期養成や選抜にも役立つものに！
    - カバー領域：SPHR/GPHRの様に分けずに、グローバル人材マネジメントとして、一般化すると共に、最新のグローバル人材マネジメント導入の核となる、タレント・マネジメント、パフォーマンス・マネジメント、ダイバーシティに向けた全社的な意識改革、グローバルな成長戦略の実践で必要なM&A、企業風土改革、CSR、リスクマネジメント、新技術の導入等の新しい取組を成功に導く具体的事例を含めて、実践的に学べる内容にした！

Copyright (c) 2019 SmartVision Inc. All rights reserved.

世界最大の人材マネジメント団体が推進するHRプロ認定、SHRM CP/SCP

1 Decide You Want More: Seek the Gold Standard

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

2018年5月時点で、１０万から、１１万に増加

Why SHRM Certification?

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

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

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

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Achieve your certification goal with SHRM learning System, SHRM 2018

HRキャリアで重要な一歩となる HRプロ認定、SHRM CP/SCP

Certification's Impact on Your Career

職場でもHRの専門家として認めてくれるようになる

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

HRプロとしての自信を得られる

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

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

エリートグループの一員として重要な役割を期待されるようになる。

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

身内からの認知や期待が増加し、応援してくれるようになる。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Achieve your certification goal with SHRM learning System, SHRM 2018

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

HRプロとしての意識開発、キャリア開発につながる

自他共にリーダーとして認知される

SHRM CP/SCP HRプロ認定の学習を開始する

HRプロの認定取得で、周りがHRプロとして見てくれるようになる

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Update on SHRM certification, SHRM 2018

SHRM HRプロ認定の取得で何が得なのか？

満足度の改善：28%

認定者の中で、21%が給与増

よりリーダーシップを発揮できる機会が増える可能性:５８%

認定者は、学習の機会が増える可能性74%

認定者の６８%が昇格

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

Source: Update on SHRM certification, SHRM 2018

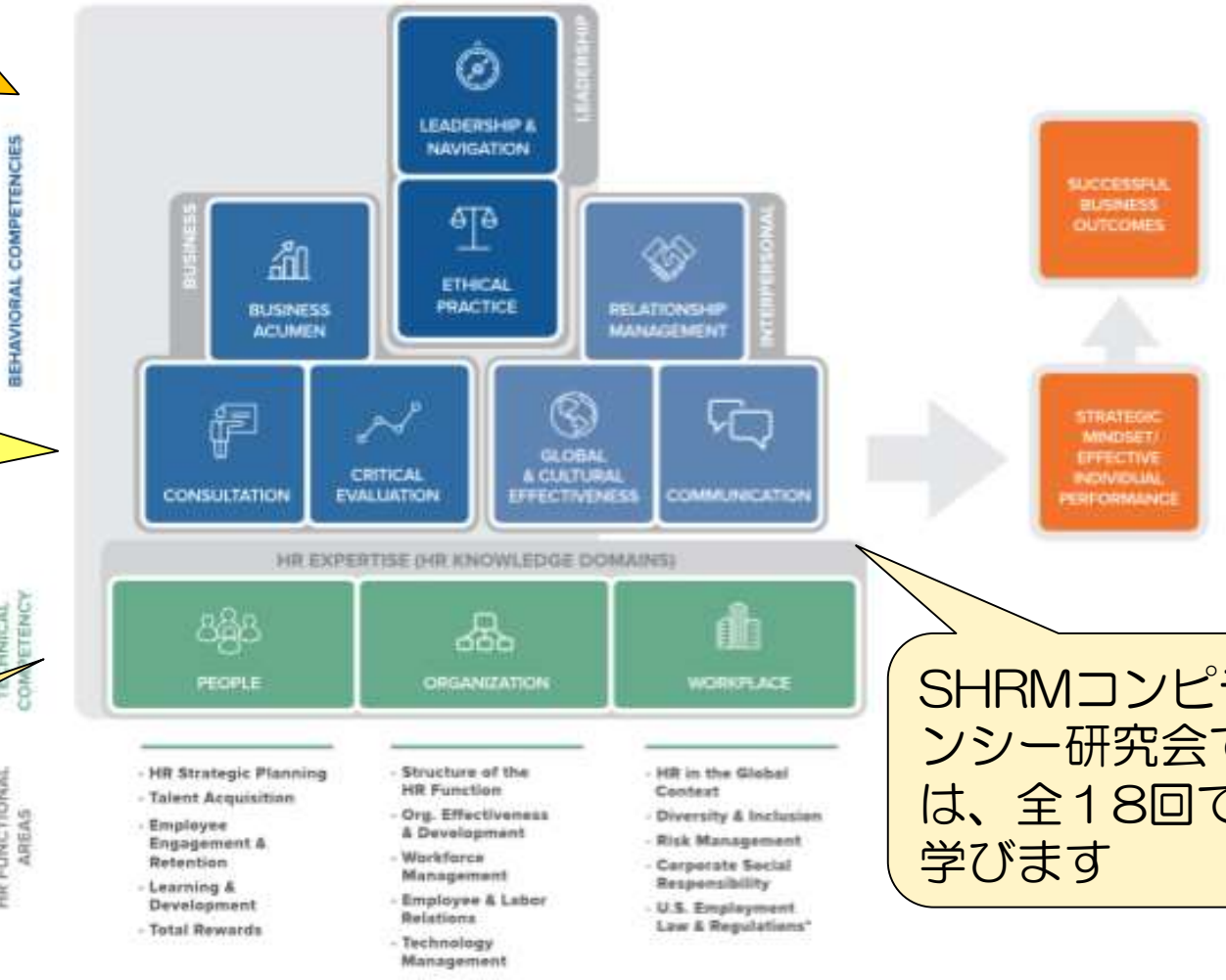
最高のHRプロの行動特性ＳＨＲＭコンピンテンシー

立場・役割毎に、どんな行動をとるべきかの判断力を明確化！

成功企業になるかどうかは、HRプロがどれだけ効果的支援活動を推進しているかが、鍵に！

立場、状況の変化により、どんな対応をとるべきなのかの判断力があるか？(SJ問)

3つの専門分野で、十分な知識があるか？(知識問)



SHRMコンピテンシー研究会では、全１８回で学びます

出典：The SHRM Body of Competency & Knowledge 2014,SHRM

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

SHRMコンピテンシーの定義とサブコンピテンシー
(Behavioral Competency編)

項目	定義	サブ・コンピテンシー
リーダーシップと方向性の提示(Leadership &Navigation)	HRゴールを達成するために、組織を導き、指南役をする能力	**Navigating the organization**（組織の指南役を務める） **Vision**(会社の向かうべき方向性を支える長期的HRゴールを明確にする） **Managing HR initiatives**（HRプロジェクトそれを支える支援部隊をマネージする）、 **Influence** (多くの仲間たちが、HR及び会社の戦略的ビジョンとゴールを理解し、実践する様に、影響を行使する）
倫理観(Ethical Practice)	個人や専門性の面でも、高いレベルの誠実さがあり、この気風を広げる要になる能力	**Personal integrity**（高いレベルの誠実さと良好な人間関係）、**Professional integrity**（高レベルの専門分野での誠実さと行動）、**Ethical agent**（組織での倫理を重視する環境を産み、指針や手順の中にも反映されていること）
人間関係と調整能力 (Relationship Management)	組織の内外にて、プロフェショナル ネットワークを構築し、維持できる能力	**Networking**（社内外にて、プロのネットワークを 構築する） **Relationship building**（ネットワークを効果的に構築し、維持する） **Teamwork**（効果的チームとして機能するようにする） **Conflict management** (対立するチームでの共通の関心事を見出し、協力させる）、 **Negotiation**（社内外での協力すべき点を明確にして、協力させる）
効果的コミュニケーション (Communication)	ステークホールダーと効果的な意見交換ができる能力	**Delivering messages**（多くの視聴者に明快なメッセージを発信） **Exchanging organizational information**（互いの意見交換）、**Listening**（相手の意見をよく聞く）
グローバル・文化的な効果性 (Global and Cultural effectiveness)	グローバルな幅広い考え方や文化的な背景を理解し、多層で包含的な職場を作る能力	**Operating in a diverse workplace**（文化伝統が違っても、オープンで包容力のある職場を作る）、**Operating in a global environment**（会社のゴールを達成するため、グローバルで効果的な環境づくりをする）、**Advocating** for a **diverse and inclusive** workplace（多層的、包含的な職場づくりを宣言する）
ビジネス洞察力 (Business Acumen)	現状を理解し、組織の将来戦略に貢献する情報を適用する能力	**Business and competitive awareness**（組織の機能、製品、サービス、競合状況、経済状況への理解）、**Business analysis**（ビジネス指標、大原則、需要動向分析）、**Strategic alignment**（HR戦略と企業戦略との整合性）
コンサルテーション (Consultation)	ステークホールダーにガイダンスを提供する能力	**Evaluating business challenges**（HR問題の解決のための連携プレイの評価）、**Designing & Implementing and supporting HR solutions**（計画と実行支援）、**Change management**（戦略の変更）、**Customer interaction** (顧客支援の実施)
評価力 (Critical Evaluation)	ビジネス上の決断や推薦に役立つ情報を提供する能力	**Data advocate**(重要な実施データを有効活用), **Data gathering** (データ収集）、**Data analysis**（データ分析）、**Evidence-based decision-making**（データ分析結果の有効活用）

Copyright (c) 2019 SmartVision Inc. All rights reserved.

出典：SHRM Body of Competency and Knowledge, 2018

基本教材：
SHRM Learning System for SHRM CP/SCP

- 基本教材：**SHRM Learning System**
  - SHRM CP/SCP Certification の基本教材になります。
  - 最初は、＄９５＋＄８５０が必要になります。注文は下記
    - https://www.shrm.org/certification/learning/pages/default.aspx
  - この教材を注文すると、On line assessmentの案内が送られ、１８００問の設問が利用可能になります。
- 研究会に参加するには、JSHRM の年会費（年２万円）及び、各回の参加費が、別途必要になります。

２０１９版が早くも登場しました。Online assessmentの有効期間は18ヶ月です

SHRM Learning System® for SHRM-CP/SHRM-SCP (Online With Print)

Member: $850 + shipping
Nonmember: $1,075 + shipping

SHRM Learning System® for SHRM-CP/SHRM-SCP (Online Only)

Member: $725
Nonmember: $950

年$95でSHRM on line memberになれば、$850ドル+航空便料金で購入できます。

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

2019 SHRM Learning System for SHRM CP/SCP 学習教材の概要

特徴

- 1800の内蔵データベースを搭載
- Online assessmentにて、演習可能（最大18ヶ月使用可能）
- PC/Tablet/Smartphoneでの eBooksも付属
- オンライン ビデオの追加 (Behavioral Competenciesをビデオ学習可能に)

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

http://www.shrm.org/certification/learning/modules/pages/default.aspx

SHRM発行の補足資料：
SHRM CP/SCP Certification Preparation Materials

- SHRM Certification Preparation Seminar資料が下記サイトから、ダウンロードできます。
  - https://www.shrm.org/LearningAndCareer/learning/onsite-training/Pages/Certification-Preparation-Resources.aspx
  - 2019年度版の資料は、327ページあり、セミナーで利用しているすべてのスライドが含まれています。 2018版から、79枚少なくなっています。

結構時間がかかりますが、ここをクリックするとダウンロード可能です。テキスト情報を整理してますので、まとめの段階で役立つ資料です。

SHRM-CP/SHRM-SCP Certification Preparation

SHRM-CP/SHRM-SCP Certification Preparation Slides

By opening and using these SHRM-CP/SCP Certification Preparation materials (the "Materials"), the user ("User") hereby agrees as follows:

(i) That the Society for Human Resource Management is the exclusive copyright owner of the Materials.

(ii) Provided that the required fee for use of the Materials by User has been paid to SHRM or its agent, User has the right, by this license, to use the Materials solely for his/her own educational use.

(iii) User has no right to make any copies, in any media, of the materials, or to sell, or sublicense, loan, or otherwise convey or distribute these materials or any copies thereof in any media.

NOTE: WILLFUL INFRINGEMENT OF COPYRIGHT MAY CONSTITUTE A CRIMINAL OFFENSE UNDER SECTION 506 OF THE U.S. COPYRIGHT LAW.

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

SHRMコンピテンシー研究会　新規会員募集中！

- 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6月19日（水）：第41回SHRMコンピテンシー研究会
    - テーマ：倫理概念 、もめ事の解消と 交渉プロセスの基本
  - 2019年7月17日（水）：第42回SHRMコンピテンシー研究会
    - テーマ：効果的なコミュケーションを実現するには！
  - 2019年8月 21日（水）：第43回SHRMコンピテンシー研究会
    - テーマ：多様な文化を効果的に取り込むには！
  - 時間：以前同様、19:00-21:30
  - 会場：6月まで、日本生産性本部　一階、第2グループ室（メトロ永田町駅から徒歩５分）
    ７月から、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**：http://shrmcompetency.lpfrontline.com

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

次回の戦略的人材マネジメント研究会予定

- 第60回　戦略的人材マネジメント研究会 （JSRHM 月例会）
  日程： 2019年 9月30日（金）１９：００-21：００

- 場所： 平河町　日本生産性本部　１階　会議室

- 研究会テーマ（暫定版）
  - SHRM2019コンファレンス　帰国報告会
  - 意識改革を進めるために、何から始めるべきか？
  - 日本の人材マネジメントの課題を解決するためには、何を、どう始めますか？

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.

SHRM2019視察報告会で報告を期待するテーマ

- 新PM手法は、アジア等の新興国にどのように導入されたのか、より効果的なフィードバックやコーチング手法の追求は順調に進んでいるのか？
  - ヒント：リアルタイム　フィードバックを可能にする職場環境(Cornerstone)、Sageのフィードバック解析システムによる導入事例他
- 職場戦略、モラル・ハラスメント対策として、何を目指すべきなのか？
  - ヒント：信頼(trust)、潔癖さ(integrity)のセッション多数、**Return of Integrity指標**も登場
- ミレニアル世代、更には**Z世代**には、**どんなHR手法**が効果的なのか？
  - ヒント：Virtual realty 2019(Mercer)、世代ギャップの克服事例として、**air bnb**や、カナダの**TELUS**の事例発表　他
- 新リーダーシップ プログラム、回復力、影響力の発揮事例を参考にした改善事例
  - ヒント：ヒューストン大学の**Brené Brown**による基調講演、New language of leadership, influenceに関する各種のセッション他
- 戦略的**HR**を実践し、**HRの貢献度を数値化**し、経営幹部に提示するには？
  - ヒント：Translating HR to Net profits、Strategic execution(Suntrust銀行/バージニア大学)
- 従業員第一の職場環境を構築するため、**People Analytics**、企業風土のデータ分析、幸福度測定を活用した分析を、経営判断の参考にしてもらうには？
  - ヒント：ドバイのコンサルによる初級者用People analytics論、Deliverying Happiness, Srikumar Rao教授の講演、SAP Success factorのWell-being strategy ほか
- グローバル企業として、ブランディングを高め、リテンション対策をするには、どんな施策が効果的か？
  - ヒント：各種エンゲージメントのセッション（４）、TM導入事例（５）、ブランディングの事例（５）、Purposeの導入事例等

©2019 Smart Vision Inc, Japan. All rights reserved.