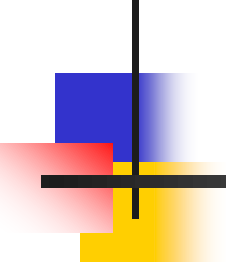
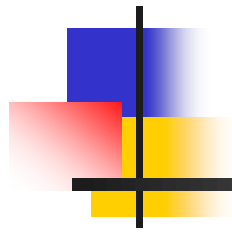


第60回
日本人材マネジメント協会 JSHRM 月例会
戦略的人材マネジメント研究会

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 視察報告会



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



2019年9月30日（月）

戦略的人材マネジメント研究会のアジェンダ

19:00-19:10 9月月例会で、何が聞きたい！

19:10-20:30 SHRM2019コンファレンス 視察報告会概要

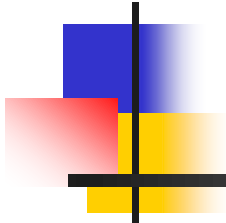
報告者：戦略的人材マネジメント研究会、代表世話人 石川 洋

20:30-20:50 他の参加者からの感想

報告者：中野さん

20:50-21:30 懇親会





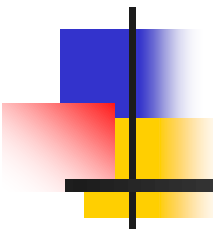
欧米企業での人材マネジメントから 何を学び、どう活かせるのか？

1. SHRM2019コンファレンス ラスベガス大会 視察報告

- SHRM2019/ATD2019コンファレンス 比較
- SHRM2019 基調講演の見どころ
- SHRM2019での主要17テーマ
 - HR4.0 HR as the Architect of Exponential Organizations, SHRM2019
 - How talent management changes when you go from local to global, SHRM2019
 - Effective Talent Management Strategies in Southeast Asia, SHRM2019
 - Why a comprehensive Well-being strategy is a Business imperative, SHRM2019
 - 2019 Global Talent Trends, LinkedIn 2019
 - Result-Based KPIs Demonstrating impact for Bottom Line Results, SHRM2019
 - The Rise of Analytics in HR, LinkedIn 2019
 - Shyft, how to create an HR analytics strategy, SHRM2019 conference

2. 他の参加者からの報告(中野氏)

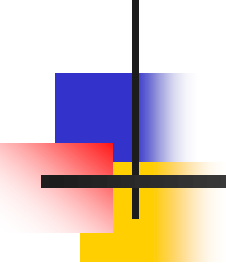
3. 懇親会



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

1. SHRM2019コンファレンス ラスベガス大会 注目された10テーマ

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



1. 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

世界の人材マネジメント関連団体の国際大会に 今度で通算31回参加（年次総会30回）

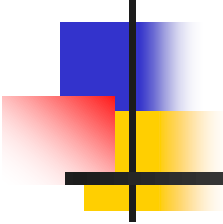
団体名	概要	特徴	調査・参加・発表の実績	回数
人材マネジメント協会 (SHRM) 会員約30万	人材マネジメントHRM に関するテーマ全般	2010年より、戦略的マネジメント、タレントマネジメント、国際HRを強化	2010-2019 SHRM年次総会10年連続参加 2015 SHRM CP/SCP HRプロ認定 準備セミナー修了(日本初)	10
タレント開発協会 (ATD、 旧称ASTD) 会員約4万	人材開発、人材育成、 リーダーシップ、マネ ジメント、ROI、効 果測定、HPI他	副題がWorkplace, Learning & Performance (WLP) CPLP, コンピテンシー、ROI 及び効果測定、タレント・ マネジメントに力を入れている。	2002 *HPI認定プログラム修了 2002 ROIコンファレンス参加(日本初) 2004 *ROI 認定プログラム修了(日本初) 2006 *組織改革認定プログラム修了 2007 *Career planning & Talent management認定プログラム修了(日本初) 2003-2011 9年連続 年次総会参加	10
HR SUMMIT シンガポール	SHRMのアジア版 人材マネジメント一般	5月に2日間シンガポールで開 催。参加者4000名	2012 5月参加	1
国際パフォーマンス改善協 会 (ISPI) 会員約1万	Performanceに関連す る全般	パフォーマンス改善HPIに、特 に力点を置いている	2003/2004/2005 3年連続参加/発表2004 **HPT 認定2プログラム修了(日本初) 2005 *人財価値の測定コース修了	3
国際メンタリング学会 (米 IMA)	メンタリング全般の 普及活動、大学中心	効果測定は、重要な手法とし て重視	2003/2004/2005/2006/2009(日本初) 5回参加&発表(日本初) 、*ハイ・インパクト・メンター・プログラム修了	5
欧州メンタリング&コーチ ング協会 (EMCC)	メンタリング&コーチ ングの普及	効果測定は、重要な手法とし て重視	2003 日本から初参加・発表	1
TDRP コンファレンス	タレント開発報告指針 TDRP業界標準	組織全体でのタレント開発状 況を見える化する仕組みをつ くり、改善・軌道修正をする 業界標準	2013.10 *TDRP Workshop及びTDRPコン ファレンスに参加 (日本初)	1

備考：*印は、筆者が、修了した認定プログラムを示しています

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)(ワークショップ/教育他)	約300(各種ワークショップ/教育他)
参加費 概算	\$2,370(一般)、\$1,950(会員) 国際代表団用特別割引 \$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、基調講演とコンカレントセッションの 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)



SHRM/ATDセッション比較

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

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

SHRM3.5日、ATD4日間なので、
直接の比較は、できないが・・・

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

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

267



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！



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

多様な人材を活用しよう！



成功と挫折が、強靱な人間と強い個性 を生み出した事例！ Martha Stewart



基調講演を彩った多彩な人材、Brené Brown, Vineet Nayar, Blake Mycoskie



SHRM President & CEO **Johnny C. Taylor, Jr.**



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・クリエイターで、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・エンターテインング（Martha Stewart Entertaining）』はベストセラーとなった。

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

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』はデイトタイム・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。

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



Brené Brown

Author and Researcher
University of Houston

- 略歴：ハフ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。

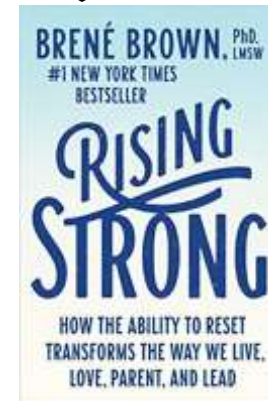
Vulnerabilityは、傷つきやすさ、もろさ、攻撃や批判を受けやすいことを意味し、傷つきやすいからこそ、生きる価値があり、**挑戦への勇気の素**になり、**成長の原動力にもなる**という考え方です。

- 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。

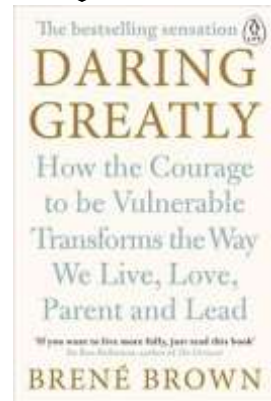
最新刊
2018/10



Best seller
2017/4

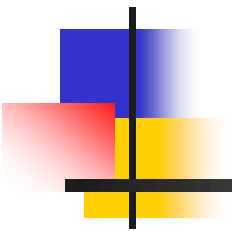


Best seller
2015/12



翻訳版未発売
Daring
Leadership
として大好評





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。**」
- **仕事がつまみかない時、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、ストーリー、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

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、どうすべきかを考えています。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、どうすべきかをテーマにしています。

■ 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のか？

■ 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、自分の貢献が、どれだけ組織の目標達成に貢献するのかが知ることができる
- 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る
- 外部要員の立ち上げが早まる



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ている。

“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。



SHRMコンファレンスでの分類項目事例

SHRMが提供する9トラック

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

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

SHRMコンピテンシーでの8項目

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

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



人事総務必携17項目による分類

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

SHRM2019ラスベガス大会、私が注目した視点！

- **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。
 - **Delivering 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。



SHRM e-learning libraryの利用価値

1. 視聴可能対象者：コンファレンスに参加出来なかった会員にも拡大

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

2. SHRM e-learning Libraryの収録範囲

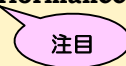
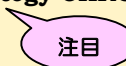
- 現在SHRM2019 annual conferenceまで、700 sessionsを収録している
- 主にSHRM2017 -2019年次総会のConcurrent sessionを収録
- Talent management conference/ Employment law/Legislative conferenceの一部も収録
- 毎年非常に似た発表をする人には、最新版のものを割愛している
- SHRMの他のコンファレンスで同様の発表をしている場合、これも割愛している

3. 収録方法とクイズへの回答方法

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

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	<u>Kris Dunn</u> , 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 	<u>Kenneth J. Carrig</u> , 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	<u>Valerie M. Grubb</u> , 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	<u>Joe Rotella</u> , <u>SHRM-SCP</u> , 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 	<u>Josh Bersin</u> , 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	<u>Mack Munro</u> , 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	<u>Gary B. Kushner</u> , <u>CBP</u> , 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	<u>Amanda Haddaway</u> , <u>SHRM-SCP</u> , 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は適していないのか？ 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	<u>Sherrin Ross Ingram</u> , 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？

SHRM2019、注目のセッション（２）

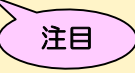
Generation and retention

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	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。

注目

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 	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い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ります。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き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 	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 	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、職場にスムーズに導入するには、どうすべきかを考えます。

飛躍的成長を実現する企業風土を育てる HR4.0とは？

CREATING
BETTER WORKPLACES

従来型のCS運動では、飛躍的成長は難しい
従来の枠を超えて**社員のやる気を引き出す**には、
どうすべきなのかを考え、実践するHR4.0！
その根底には、従業員第一で、**夢の実現**を支援する
柔軟な職場環境作りが鍵に！

HR 4.0: HR as the Architect of
Exponential Organizations

Arthur Diniz

ザッポスをアマゾンに売却した後も、ザッポスと
言えば、トニー。それだけ有名になった、ザッポニ
アン手法を学べる**HR4.0**とは？

#SHRM19
ANNUAL CONFERENCE & EXPOSITION



飛躍的成長が求められる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

(飛躍的成長を求められる時代)

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

野心的ビジョンと最大の影響を与える 学習ネットワークづくり



The INCREMENTAL Mindset

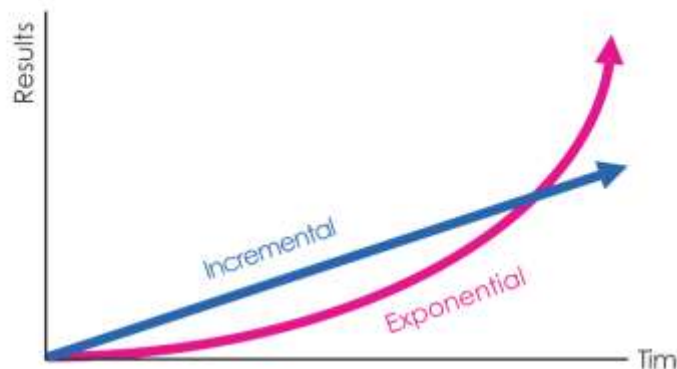
10%

→ 成長できても前年比10%程度だとする考え方

- Set Realistic Goals
- Follow the Plan
- Minimize Risk
- Standardize
- Centralize Decision Making
- Increase Authority
- "Make Your Numbers"



Two Paths



The

Exponential Mindset

→ 飛躍的成長が可能だとするマインドセット

10x

Source: SINGULARITY UNIVERSITY

- Set ~~Realistic~~ **AMBITIOUS**
- Follow the ~~Plan~~ **VISION**
- ~~Minimize Risk~~ **MAXIMIZE LEARNING**
- ~~Standardize~~ **PERSONALIZE**
- ~~Centralize~~ **EMPOWER** Making
- Increase ~~Authority~~ **INFLUENCE**
- "~~Make~~ **EXPAND** Numbers" **NETWORK**

スタンフォード研究による、 強力な組織風土があると、売上が4倍に？



大胆な大きな
願望をたてよ

MASSIVE

Audaciously big and aspirational.

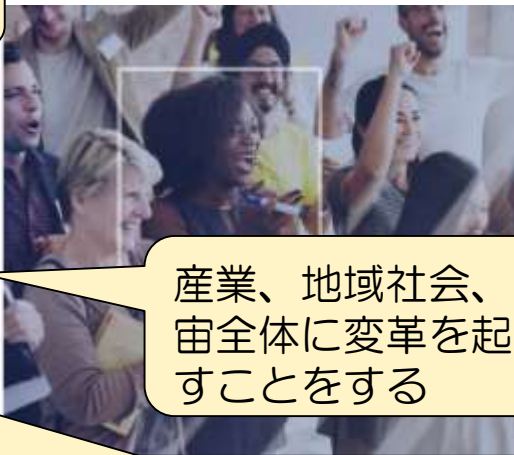
TRANSFORMATIVE

Causing significant transformation to an industry, community, or the planet.

PURPOSE

There is a clear "why" behind the work being done, something that unites and inspires action.

Source: Singularity University



産業、地域社会、宇宙全体に変革を起こすことをする

なぜしなければならないのか、皆で協力して、行動する明確な目的を示せ！

Culture and Performance

Weak Cultures

166%
36%
74%
1%

Increased Revenue
Expanded Workforce
Increased Stock Price
Growing Net Income

Strong Cultures

682%
282%
901%
756%

Stanford Study about Silicon Valley



社員を奮い立たせる明確な目的とは？

スタンフォード モデルでは、目的を意識させることで、モチベーションが大幅に改善すると言います。

ただし、その条件として、チームワークよく、協力し、リアルタイムにフィードバックをする必要があります。

ザップスでは、お客様に、「**WOW**」と言わせることを目的としており、この効果もあり、皆で協力する組織風土が生まれ、**売上向上にも、大きく貢献した。**



Our Purpose:

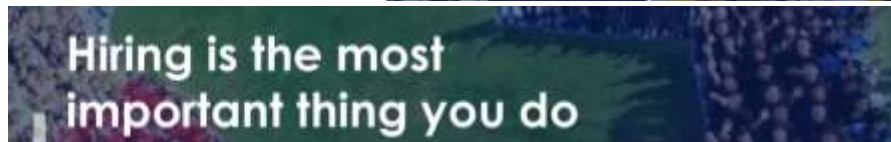
To live and deliver
WOW



強い組織風土の構築には、目標共有できる社員を採用し、これに合わない社員は、早めに退社頂く方針が重要！



Making Good
Hiring Decisions



"Our business strategy has been to invest in company culture, with the belief that the culture will ultimately drive employee productivity, customer service quality and brand strength."

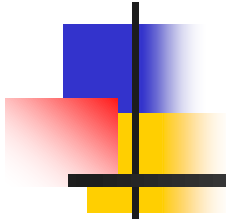
Tony Hsieh



ザッポニアンのコア・バリュー10

1. サービスを通して、**WOW**を提供！
2. **変革**を受け入れ、**変化**を推進する
3. 楽しさと、ちょっと変なものを創造する
4. **冒険**好き、**創造的**で、オープンマインドであれ。
5. **成長**と**学び**を追求する
6. オープン コミュニケーションで、**正直な人間関係**を築く
7. **前向きなチーム**として、**家族**としての絆を築く
8. 最初は小さくても、**より大きな成果**を出す！
9. **情熱**と**強い意志**を持て！
10. **ハングリー**精神を持ち、**謙虚**であれ！





ザッポスでのハピネス指標

ザッポスでは、Delivering Happinessを標語として、その実践度を数値化しています。
2009年より開始したハピネス調査では、下記の5項目に関して、調査を行っており、
経営者に報告し、その結果を公表しています。

この情報の他に、不満がある場合には、ここに記入して改善を促します。

ザッポス社では、日本企業の様に、上司に迷惑がかかるから、何も言わないということは、
比較的少ない。従い、リーダー・マネジャーの責任もより大きくなることになります。
下記の調査は、10点満点の標準的なハピネス評価になります。

	質問項目	評価点
1	我が社は、利益を超えたやりがいの意義を真剣に追求している会社だと思いますか？	
2	会社での私の役割は、ただの仕事を超えた意義あるものだと思いますか？	
3	自分には、キャリアの方向性を選び、決定する自由があると思いますか？	
4	私の同僚は、私の家族や友人のようなものだと思いますか？	
5	仕事において、自分は、とても幸せだと思いますか？（達成感があるか？）	
計		

強く共感する場合は2、共感する時もある場合は1、全く共感しない場合は0を記入してください。

卓越社員が、良い仕事をできる環境を作れ！

■ Netflix

- ネットフリックスでは、労働時間ではなく、結果に基づき評価される
- 政治的な動きは、好まれない
- 自費になろうとも、会社に良いと思うものを作りなさい。
- 卓越した社員は、2つ不良品を作るのではなく、少ないコストで、より良い仕事をするものだ。卓越した社員だけが生き残れる時代に。

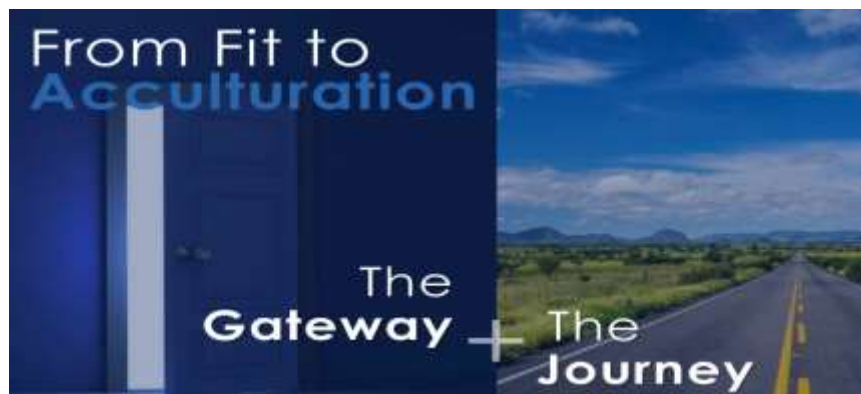


- Employees are measured on the **results** they deliver rather than the hours they put in.
- The **less politics** the better.
- **Do what's best for Netflix**, thinking that these costs would come out of your pocket.
- One exceptional employee can do more and costs less than two inadequate ones. We strive to keep **exceptional employees** only.

■ Google:

- 革新は、どこからでもやってくる
- モーフ プロジェクト（特殊効果プロジェクト）があるからといって、他をやめるわけではない
- 仕事は早く片付けて、それを普及させよ
- 出来るだけ多くの情報を皆と共有しなさい！
- 束縛があっても、創造性を発揮することはできる

1. **Innovation** comes from anywhere
2. **Morph projects**, don't kill them
3. **Finish early**, then iterate
4. Share as much **information** as you can
5. **Creativity** loves constraints



職場風土との整合性の高さが、決め手に！

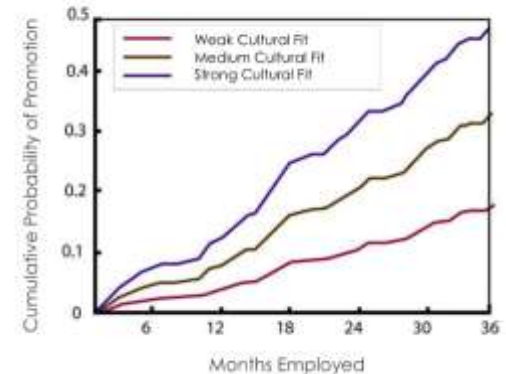
- 職場風土との整合性は、パフォーマンスを高める先行指標だ！
- 職場風土との整合性があるかで、マネジャーへの昇格が決まる！
- 例え、急加速しても、その勢いは続かず、放電した状態になりがちだが、最初から、職場風土に馴染まない場合よりは、まだ。



Cultural Alignment is a Predictor of Performance

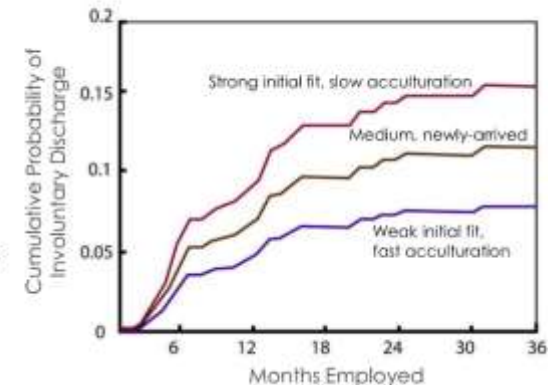
Promotion to Manager
Proportional Hazards Model
(with prediction of time variation).

Control: Sociodemographic
(age, gender), department.



Acculturation is Stronger than Initial Fit

Quick acculturation reduces probability of involuntary discharge



時代の変化に適合した対応で、 将来の飛躍的发展が期待できる！

- 「リーダーが組織を引っ張る時代」から、「情報が見える化して、協働の職場」に転換することが求められている！
- **飛躍的成長が期待される現代**では、それにあった手法で対応すると、結果がついてくる可能性が高い！
 - 価値観や職場風土の共有
 - 目標やプロジェクトの見える化
 - 情報の流動化と日頃からのフィードバック
 - 自律した社員には、ホリクラシー組織に
 - スキルや能力による評価を行う



飛躍的成長時代のリーダーシップにどんな影響を与えるのか？

What Changes in Leadership in the Exponential Era?



インターネット時代にフィットした ホラクラシー組織で、飛躍のきっかけを作れ！

- **ホラクラシー組織とは？**
意思決定の権限が個々に分散し、上位下達ではなく、横の連携で成立つ、自律的、自走的な組織のこと。
- **ホラクラシー組織の特徴**
①人を管理しない、②役割はあるが、役職がない、③自由度が高く、ルールが少ない、④**情報はすべてオープン**。
- **ホラクラシー組織のメリットは？**
①自分のやりたい方法で、行動できるので、**モチベーションが上がり、成長が早い**、②価値ある組織、事業が構築できるので、**成果をあげやすい**。③経済合理性、**持続性、社会性、自然環境に優しい手法**になる。
- **ホラクラシー組織のデメリットは？**
①機密情報の漏洩のリスク、②社員の行動把握がむずかしい、③仕事慣れしてない、受け身社員には難しい、④慣れるまで時間がかかる、⑤そのため、急速な拡大は困難。⑥前例が少ないので、最初の立ち上げが大変、
- **ホラクラシー組織の成功へのコツ**
①必要な情報が見れる体系を早く構築する、②業務と能力のミスマッチをなくす努力をする、③経営者のエゴをなくして、ブレインストーミングにより、知恵を引き出す、④チャットツールや社内SNSの活用、⑤雑談しやすい職場環境にする、等々

How things will work in the future



- Lack of structures
- Horizontal Hierarchy and even Holacracy
- "People rewarded for their skills and abilities, not position"

HR4.0の時代の本質は、従業員のやる気を高め、パフォーマンスを飛躍的に上げられるかだ！

- ソフト制作会社のAdobeでは、従業員のやる気を高め、パフォーマンスを飛躍的にあげる目的で、年1評価を、**四半期ごとに変更する**と同時に、日頃から社員とマネジャーが話し合い、仕事の優先順位を決め、必要あれば目標を見直すことで、成果を上げている。
- 煩雑な社員同士のランクづけや文書による評価はやめ、**パフォーマンスに基づき、給与を決定**すると同時に、**給与の不公平感**をなくす努力をした。
- これにより、社員を評価するのではなく、**会社目標**や**キャリア目標**を共有し、社員の目標達成を支援する体系を明確にした。

The infographic is divided into two main sections: 'Before' and 'After', separated by a large plus sign. The 'Before' section features a photo of two women in an office setting. The 'After' section features a photo of a hand holding a smartphone displaying a smiley face and stars.

How to boost employee performance?

How Adobe retired performance reviews and inspired great performance

Before: Annual Performance Review

- Priorities set at the start of the year and then dropped.
- Onerous process of rating and ranking each employee to determine salary increase and equity.
- Leaders and teams trying to escape.
- Bias toward recent performance, especially timed with reviews.

**Goodbye, annual reviews
Hello, two-way, open communication**

After: Check-in

- Priorities of employees are discussed and adjusted regularly.
- Ongoing process of feedback and dialog between employee and manager. No formal written review.
- Manager determines salary and equity annually based on performance.
- Feedback conversations expected quarterly, with ongoing feedback becoming the norm.

飛躍的成長を実現する企業風土を育てる 7つの秘密

飛躍的成長を実現する職場風土を作り出す**7つの基本プロセス**として、次の点が挙げられます。

1. 全ての仕事への目的意識を高める。
2. 価値観ベースの教義を明確にする
3. 教義に基づき、職場風土を構築する
4. 教義に基づき、各種の訓練、人材開発計画を策定する
5. それを実現するための権限を与えて、課題解決への場所を提供する
6. 間違いからも学ぶ姿勢で臨む。
7. 適切なフィードバックを提供して、改善を促す。



1. Have purpose as the basis for everything
2. Develop a value-based doctrine
3. Build a culture based on this doctrine
4. Train and develop
5. Give people the authority and space to solve whatever is needed
6. Encourage ideas and learn from mistakes
7. Use feedback as an accelerator

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	<u>Roger Haskett</u> , 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、色々なストーリーを紹介し、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	<u>Barbara Glanz, CSP, CPAE</u> , 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	<u>Christopher Mullen, Ph.D., SHRM-SCP</u> , 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	<u>Lisa D. Murfield, SHRM-SCP</u> , 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	<u>David Rock</u> , 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発し、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	<u>Sandra Garcia</u> , 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	<u>Caron Greaves, SHRM-SCP</u> , 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	<u>Diane Hamilton</u> , 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	<u>Cynthia M. Schuler, SHRM-CP, CPRW</u> , 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。

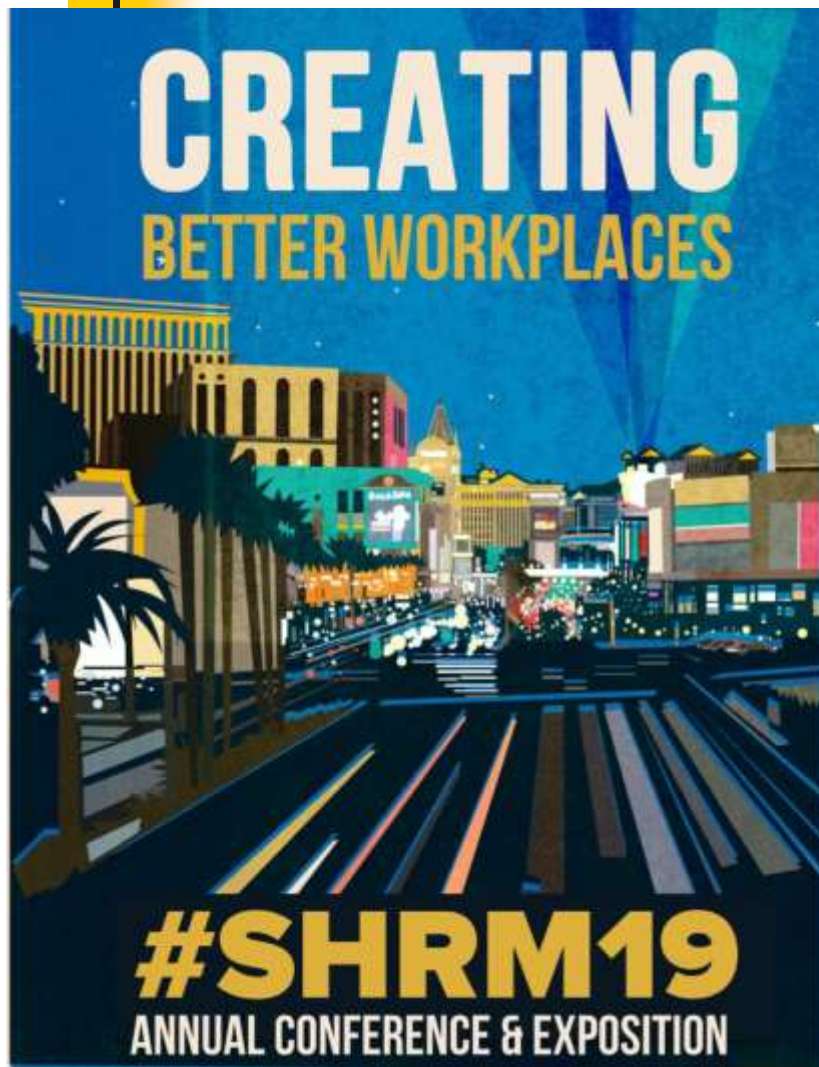
SHRM2019、注目のセッション (5)

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 Bombin , 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。

タレント マネジメントは、社員だけのためにあらず！

社外の有望人材も含めた、支援態勢の整備により、グローバル企業に急成長！



スペインの中小企業(Cosentino、台所用品等の建材を中心にした企業)、グローバル企業になる過程で、独自の教育機関を活用し、Wowを提供するDNAを学ばせ、その中から優秀人材を採用する仕組み作りにより、急成長した成功事例を学びます。

How Talent Management Changes When You Go from Local to Global

Alonso Fernández Bombín

タレント マネジメントは、現在の社員の成長を目指して、活用されるものですが、採用を目的に協力的な有望人材も登録し、独自の教育機関で、事前教育を行い、優秀人材を採用し、グローバルの急成長の基盤を構築。その基本的考え方、進め方を学びます。

建築業界のザッポニアンをグローバルで養成

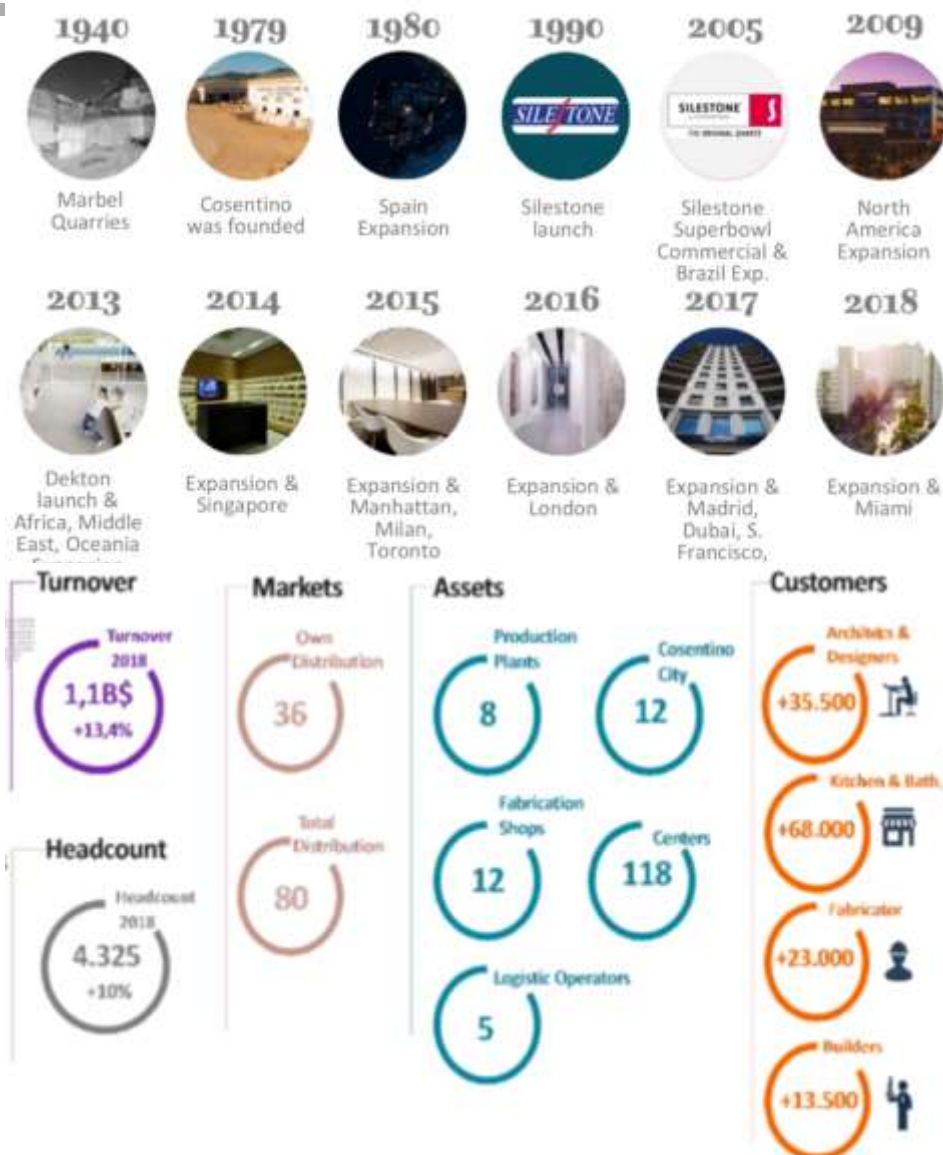
Cosentinoは、設立40年。26年後にブラジル進出を手始めに、30年後に、米国進出、34年後はアフリカ、中東、オーストラリア、そして、シンガポール、カナダ、UKと立て続けに拡張。今では、全米61箇所に拡大。

この急成長を支える人財募集方法が特徴。**Impulsa**と呼ばれる教育機関があり、Cosentino DNA、言語、建築技術、法律、MBAまで、グローバルビジネスで必要なことを無償で学べる。特に、前向きで、革新的な意欲を持つ卒業生を輩出して、世界50カ国のCosentino支社で、働く機会を提供する。

顧客の問題を解決して、顧客にWowを提供するのが、Cosentino DNAの基本だ。

建築業界でのザッポニアンを養成する機関と言える。

まだ、従業員4325名というが、サービス精神旺盛で、固定客が多いのが、特徴だ。



Cosentino DNAとは？

Cosentinoの教育機関である**Impulsa**では、Cosentinoでのグローバルビジネスを支える人材を養成しており、その中で、**Cosentino DNA**の習得に大変力を入れています。

この基本概念となる「**顧客の問題を解決して、顧客にWowを提供する**」ことの重要性を理解することができる様になります。

ここで学んだ卒業生が、グローバルで活躍することになるため、相互の意思疎通も容易になり、地域間での協力関係もスムーズに進められる様になります。

それを支援するのが、**グローバルタレント マネジメント システム (GTMS)**になります。

GTMSは、もはや「**人事だけのツールではない**」ことが重要なのです。



グローバル タレント マネジメントが 支援先を探すための基礎データを提供！

Cosentinoでは、本社で、戦略、プロセス、技術を提供し、各支社の実戦部隊が、顧客から、問題点を引き出し、その対策を提案する。

従い、支社には、優秀な営業マン、エンジニアが絶対条件であり、地域間での情報共有、成功事例のデータベース化が進んでいる。教育機関である、Impulsaで学んだエンジニアが多いことから、グローバルでの支援関係も進み、cosentino DNAを会社全体で実現することも可能に。

支援先を探すための基礎データを収集するために、タレント マネジメントシステムが貢献している。

International Expansion

Closer to our clients

North America
61 Facilities

Mid-East-Africa
6 Facilities

Latin America
9 Facilities
26 Distributors

Oceania
8 Facilities

Iberia
29 Facilities

Rest of the world
3 Facilities
22 Distributors

Europe
31 Facilities
14 Distributors



What?

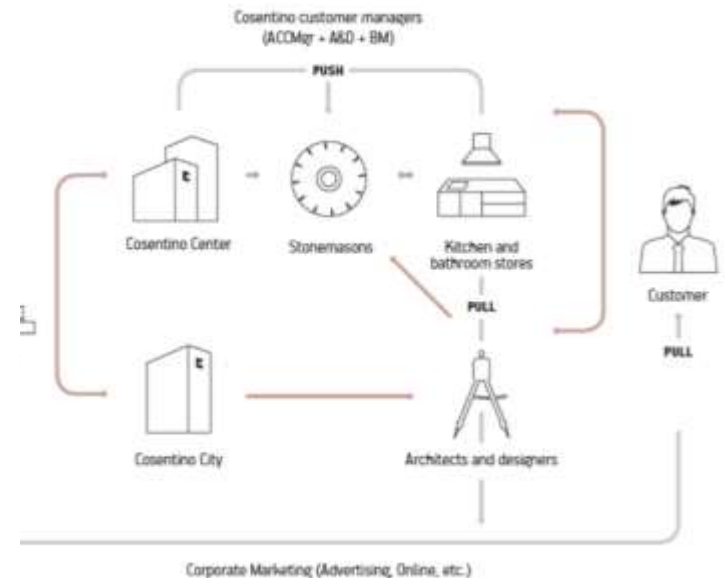
Global | Strategy
Processes
Technology



Local

Operations:

Recruit
Onboard
Train
Develop
Emp. relations



本社と支社との絶妙な支援関係が成功の鍵！

グローバル化を進める際に重要なのは、本社と支社との多方面に亘る情報の共有を実現することです。基本方針や作業手順、採用、新人の職場導入、教育訓練関連、給与体系、ベネフィット体系に関する情報を共有する。この他に、技術関連情報に関しては、専門家が中心になり、教育を受けた外部ビジネスパートナーも含めて進めます。

各支部で開発された技術や成功事例は、集中化する動きが出てきます。

グローバル ビジネスが拡大するにつれて、地域の技術者の数も増大し、質的に向上しますので、それを本社がどう吸い上げていくかが大きな課題になります。

その鍵が、グローバル優秀人材の把握と定着化であり、これを如何に進めるかが重要です。

そのために役立つのが、**グローバル タレント マネジメント**になります。

Global vs. local

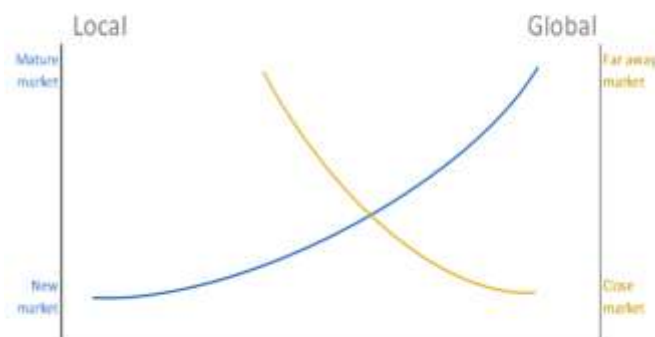


Measure to compare and know when and why changing your model

Analytics (KPI's: Engagement, Time to Fill, Performance, Emp. Relat., Costs, Dedicated Headcount, Business results...)

Global vs. local

What do our employees think? Survey May 2019



Do not hurry or overreact, maturity of markets allows balance

全ての文書は、英語に統一し、透明性を高める！

採用

- 本社・支社ともに、従業員価値提案法 (EVP) を導入する
- 社内の業務内容の透明性を高める
- グローバルな役割やプロフィールを明確に定義する
- 質問内容は一貫した方針に基づき、複数の面接者が実施します
- 従来のやり方が通用しないなら、新しい戦略を導入する（例えば、LinkedIn, Web, 代理店、支店のルート等）

従来の管理手法を改める

- デジタル人事に転換する（低価格で、人生を一変させることが可能になります）
- グローバルな法制度ファイル（セコイアファイル）を作る
- 全ての書類を英語化、或いは、現地語に翻訳して、誰でも、どこでも見れるようにする

Recruiting

- 1 Adapt your Employee Value Proposition (very Global + very Local)
- 2 Be transparent (post all Jobs internally)
- 3 Define a Global Roles/Profiles (and check everytime, context is always different)
- 4 Use multiple interviewers (to be consistent across all)
- 5 Set new strategies (your current one will not work: LinkedIn + Webs + Agencies + Local sources)

Your current sourcing strategy will not work, don't panic

Managing administration and paperwork

- 1 Go Digital (it will change your life; it is low cost and easy)
- 2 "Sequoia" (create a Global Legal Documents file)
- 3 Split your pages (translate all documents to local and English in the same page at the same time)

Go digital and start from the beginning to avoid huge audits and reworks

自動化、デジタル化、柔軟な給与体系の構築

Onboarding

- 自動化して、仕事を追跡可能にする
- 全ての書類をデジタル化する
- 企業風土とCosentino DNAを職場で導入する（予想より簡単にできる）
- 職場の皆で育てる協働環境を構築する（メンター・バディー制度を導入する、国をまたいでやることも可能）
- 社員を配転することもできる（学習環境を改善し、エンゲージメントを高められるかもしれない）

給与やベネフィット体系を改善する

- ベネフィット関連の情報を共有し、ローカルでのサポートを充実させる！
- パッケージでのサポートを充実させる
- 色々なタイプの給与体系を準備する
- 柔軟な褒賞システムを提供する

Onboarding

- 1 Automate and track tasks (RPA made simple)
- 2 Use digitalization to leverage your Global Company (it has a lot of synergies)
- 3 Reinforce your Culture and your DNA (you can lose it on your way, it can happen easier than you think)
- 4 Make "buddies" count (the direct manager is not enough, go international if needed)
- 5 Offer new hires move/travel (you will need it to boost learning and engagement)

Your Culture drives your business, take care of it, distance doesn't help

Managing compensation and benefits

- 1 Go local/shared services with Benefits (they are complex to manage, ask for local support)
- 2 Start operations with a good package (it is easy to get the approvals when you start and difficult after)
- 3 Be prepared for very different salary reviews (they vary a lot per country but you will easily get the info you need)
- 4 Be flexible (yes, you can also be flexible managing compensation)

Go Global with policies and local with adaptations; and test, be flexible

複数の言語を操り、文化の違いを理解する グローバル人財を育て、グローバルで活躍してもらう！

訓練

1. 複数の言語を学べる環境を作る
2. 文化の違いがあることを学ぶ機会を作る
3. 急成長と一貫性は、両立する
4. 70/20/10モデルの原則を守る

Training

- ① Be smart and demanding with languages trainings (you need them but don't expect too much)
- ② Prepare your people for cultural differences (culture doesn't change fast, get that knowledge in-house)
- ③ Digitize (it is your best ally to grow fast and consistent)
- ④ Structure the 70/20/10 model (70/20 will be even more necessary than before so structure it and support it)

Digitize, digitize, digitize... and structure better your 70/20 part of the model

タレントの人材開発

1. 協働作業を可能にする領域を明確に！
2. タレント マップを見て、成長を促す
3. キャリアとしての成長を定期的にチェック
4. 小さな市場での後継者養成にも力を入れる

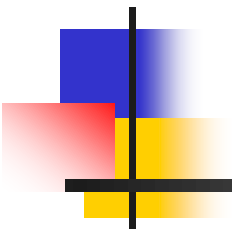
タレントは、グローバルな資産なので、グローバルで活かそう！

Developing talent

- ① Homogenize criteria (go collaborative)
- ② Focus on talent maps (they will guide your growth)
- ③ Review mobility status regularly (it can boost or condition careers)
- ④ Get to lower org. levels with Succession Planning (as it can be critical in small markets)

Control it globally as talent is a global asset





異動しても活躍できる能力を養え！

エンゲージメント

1. 相手の課題をよく聞き出し、それを解決する仕組みを作り出そう！
2. 継ぎ目のないプロセスやツールが、価値がある

Engaging

- 1 Listen (you are far away, establish mechanisms to get insights everywhere)
- 2 Keep it simple (seamless processes and tools are more valued by employees than you might think)

Once you have covered management, having simple and efficient processes will be your challenge to engage

異動して仕事ができる能力！

1. 海外でのキャリアは、重要だと話をする
2. 空席があったら、そこで役立つには、どうすべきかを考える
3. 短い仕事も重要な価値がある
4. 法律の違いには、特に注意が必要です

Managing mobility

- 1 Foster International careers (be aware that local languages are needed in many countries)
- 2 Prepare to cover leaves/vacancies (you might need to do it internationally)
- 3 Get used to short assignments (they are good for your People and for your Company)
- 4 Get used to mobility related laws (luckily this is easily taken care by specialized vendors)

Use mobility to train, develop, homogenize ways of working...

異動しても、活躍できる能力を見つけよう！

グローバル ビジネスでの対応には、 特別の事前取り決めが必要

遠隔地で働く

1. マネジャーは、**最高のHR機能**を発揮することが必要だ！
2. ITシステムの問題を回避するため、**組織的に受け付けられるようにすることが重要**
3. **ビデオを活用**して、支援することも重要
4. 仕事の確実性を高めるため、**サービス レベル契約SLA**を取り決めて置くこと
5. グローバル ビジネスでの営業時間の取り決めで、**営業してない時の対応法**を決める

ベンダーとの取り決め

1. 世界どこでも同じサービスを提供
2. グローバル ベンダーと言っている所は注意すること（営業時間帯等に）
3. 新市場では、モデル名を定義して、繰り返して言うこと
4. 同じサービスに違うモデル名をつけるな。
5. 将来のサービスを今から言うな！

Operating in the distance

- ① Managers are the best HR function (but don't overwhelm them)
- ② Anticipate your organizational structure (to avoid problems with IT systems)
- ③ Get good technology support (communications are critical; always use video, it reduces the distance)
- ④ Establish SLAs (to win the confidence from the business)
- ⑤ Learn to operate with incompatible time zones (think vertically and put in place an SLA time zone strategy)

You will operate with different models at the same time, it is ok

Managing vendors

- ① Go standard (to request same services everytime)
- ② Be careful with Global vendors (they almost don't exist)
- ③ Define your model and replicate it (stick to it in every new market*)
- ④ Understand different models for same services (*they might vary from one country to the other)
- ⑤ Ask now to include future services (as later it is much more expensive or not possible to do so)

You will try to find the best Global vendor... it is not possible everytime



アジア企業と欧米企業との相違点研究



**CREATING
BETTER WORKPLACES**

GE米国本社では、9ボックスをやめたとかの話があるGEシンガポールでは、タレントマネジメント研究が花盛り！
これは大変興味ある事例の一つです。

Effective Talent Management Strategies in Southeast Asia

Martin Lee, *SHRM-SCP*

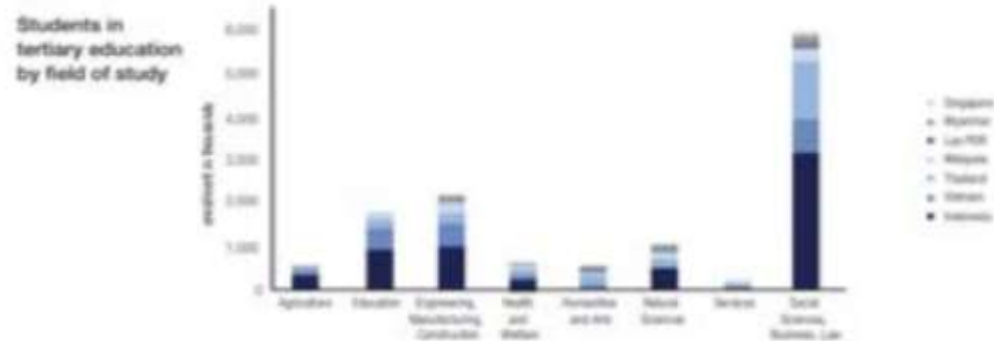
Tham Chien Ping (CP), *SHRM-SCP, MCIPD, IHRP-SP*

GE company/シンガポールの方針は、本社の方針と違い、未だにタレント マネジメントに力を入れています。欧米企業との違いを深く研究している点は、参考になります。

今後も人財豊富な東南アジア

2025年には、人口7億のアセアン地域では、人材はまだ50%しか生かされていない！
特に、20歳半ばの高度人財が多いのが特徴！

- Total population to 694M by year 2025, 50% active in employment
- High-skilled workers (tertiary educated) with a median age of mid-20s, lower than ASEAN average



Source: World Economic Forum, 2016

アジアと欧米諸国のミレニアル世代同士は、近くなっているものの、古い考え方も残っている地域も多々ある。

ミレニアル世代の人材は、インターネットの影響下で、情報共有が進み、互いに影響し合う関係が今後も増加します。

欧米企業との基本的な違いは、次の点があると言える。

- 欧米諸国は、**個人中心的**考えかただが、アジアでは、グループ中心の**集団主義的**傾向がある。
- **地域主義、家族主義的**な思想がまだ強い地域があると同時に、中国、北朝鮮では、社会主義的、国家中心的な考えがまだ強く残っている。
- 階級社会がまだ残っている地域もあり、男女の差別も存在する。
- **High-context culture**が強い地域が一般的で、欧米諸国からの影響で徐々に変化している。

What makes Millennials so similar around the world....

- Technology is reducing distance. We are more connected than ever before.
- Internet providing shared exposure and experiences around the world
- Technology helping to expand boundaries of social circles



What makes them different....



Source: <https://geert Hofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede-53-model-of-national-culture/>

- Cultural differences: Individualistic vs Collective, parenting styles, family values
- Hierarchy & Power distance
- Context (e.g. political situation, economy)

アジアのミレニアル世代は、 平均的欧米人と似ているのが普通だが…！

インターネットの影響もあり、ミレニアル世代
同士の考え方は、近くなっているが…、

- 何のために仕事をしているのかを知りたがっているし、頻繁なフィードバックが必要なのは、同じだ。
- 彼らは、大きな野望を持っている。
- 技術をきちんと持っている人材が多い
- しきりに、新しい経験をしたがっている
- 勝手にやりたがるより、これで良いのかの確認をもらいたがっている。まだ自信がないのだ。
- 権威ある人は、別物と考えている
- お金より、時間の方が貴重だと感じている。それだけ熱心な人たちが多い。

インドネシアのミレニアル世代は、平均的な欧米人に似ている。

インドネシアの団塊の世代は、土地に投資する傾向があり、大きな家を何軒か持っていることが多い。従い、結婚するまで、両親の家に留まることが多い。

結婚後も、そのまま両親と一緒に生活するケースも多い。

Common Millennial traits around the world

- ✓ Driven by purpose, trust, belonging, constant feedback
- ✓ They are ambitious... to a degree
- ✓ They are good with technology
- ✓ They crave new experiences
- ✓ They want approval
- ✓ They view authority differently
- ✓ They value time more than money



Reference: IESE Technical Notes by G. Stein, R. Mesa and M. Martin, and surveys of IESE Executive MBA participants.

SHRM

"Basically (we are) the same like our average western counterparts."

Most of us can't buy properties because Indonesian Boomers relies heavily on property as investment. You'd have the average middle-class 60 y.o Indonesian owning 2 houses and 10 hectares of rice fields while the most of us millennial either lives in a 3x4 rented room or with our parents.

*Most of my friends moves back in with their families after college, but **children is culturally expected to live with their parents until marriage.** Some of my friends didn't move out after marriage."*

- Indonesian Millennial (20s)



アジアのミレニアル世代は何が違うのか？

アジアのミレニアル世代は、学習や成長に飢えている。文化の違いもあり、言葉が少ないのが普通だ。

その中でも、マレーシアのミレニアル世代は、両親とは別の地域で暮らすことが多い。シンガポール人と比べると、**独立志向**があり、キャリアリスクを受け入れることが多い。

かといって、他とは同じで良いとは思わないので、**自分のやりたいことができない時とか、事前に彼らが何をしたいのかを知らない時には、**会社を辞めることもある。

従い、事前に、**彼らが何を目標しているのか**を理解して、**その実現を手助けする姿勢**が、重要になる。

また、「**尊敬できない上司だ**」と感じた場合にも、会社を辞める可能性がある。

Observations on Millennial differences in ASEAN



"Those in the developing nations also have a strong hunger to learn and grow, they may not be as outspoken at times, likely due to cultural differences."

– Sam Neo, Millennial Key Note Speaker

Observations on Millennial differences in ASEAN

"Malaysians usually work in different cities within the country."

They are more independent and are more likely to take bigger career risk to improve their income and status in life (vs Millennials in Singapore)."

- Ken Lim (IHRP-CP), HR Business Partner, THE ESPLANADE, Singapore

Observations on Millennial differences in ASEAN



"Countries where they have strong cultural influences of the young respecting the old may also result in millennials who are not as forward speaking about their wants, but that doesn't necessarily equate to inaction."

They tend to then leave a company when their needs aren't met as well, but the company wouldn't know beforehand as they don't verbalize it very often."

- Tracy Yap, Regional HR Manager, GE Power

1. 社員が何を考えているのかを知ることが まず第一歩！

1. 従業員が何を考えていて、何を目標しているのかを知る

- 社員が何を目標しているのかを知る
- 世代間の違いを理解する
- 世代間のやる気の違いを知る
- 各世代の典型的なタイプを知る
- 違いがあることをくよくよ考えない様にする

一般的には、次に挙げらる傾向があります。

- 福祉や年金の価値に重きをおく
- 安全な仕事か、知名度に重きをおく
- 社員の評判を重視する
- 厳しい階層制度や時代遅れのマネジメントスタイルを嫌う
- 権威や職場の階層の違いを気にする
- 他の人より、認められてないことに不満をもつ
- 多様性や柔軟性により、忠誠心が変化
- ワークライフバランスは、あまり重視していない
- インダストリー4.0に対する準備ができてない

The ASEAN Millennial

- ✓ Value benefits such as healthcare and a pension
- ✓ Place a high value on job security and prestige
- ✓ Value reputation of the employer
- ✓ Dislike "rigid hierarchies and outdated management styles".
- ✓ More deferential toward authority figures and accepting of workplace hierarchies.



1. Study your employees

- Study current and projected demographics of your workforce
- Understand similarities and differences between generations
- Be aware of generational tension
- Be aware of stereotypes.
- Don't dwell on differences

The ASEAN Millennial

- ✓ Generally less satisfied with the level of recognition they receive for their work than others.
- ✓ Diversity and flexibility are key to loyalty
- ✓ Work-life balance one of the least influential factors that affect job satisfaction.
- ✓ Feel unprepared for Industry 4.0

- 学習と人財開発がなされていますか？
- 選択可能なベネフィットが提供されていますか？
- 柔軟な仕事が提供されていますか？

まずは、不健康な職場環境がないか、十分確認してください！

2. Flexibility



Unhealthy work cultures needs to be challenged! E.g. 996 culture

Working 12 hours a day, 6 days a week is a 'huge bliss': Jack Ma draws controversy with call for '996' work culture



Mr. Jack Ma told an internal meeting that Alibaba doesn't need people who look forward to a typical eight-hour office lifestyle, according to a post on Alibaba's official website around 2010. APN

© PUBLISHED BY THE JOURNAL OF THE AMERICAN COLLEGE OF NUTRITION



Should Singapore work towards a '996' working model?

TABLE 1. *Continued*



1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031, 2032, 2033, 2034, 2035, 2036, 2037, 2038, 2039, 2040, 2041, 2042, 2043, 2044, 2045, 2046, 2047, 2048, 2049, 2050, 2051, 2052, 2053, 2054, 2055, 2056, 2057, 2058, 2059, 2060, 2061, 2062, 2063, 2064, 2065, 2066, 2067, 2068, 2069, 2070, 2071, 2072, 2073, 2074, 2075, 2076, 2077, 2078, 2079, 2080, 2081, 2082, 2083, 2084, 2085, 2086, 2087, 2088, 2089, 2090, 2091, 2092, 2093, 2094, 2095, 2096, 2097, 2098, 2099, 2100, 2101, 2102, 2103, 2104, 2105, 2106, 2107, 2108, 2109, 2110, 2111, 2112, 2113, 2114, 2115, 2116, 2117, 2118, 2119, 2120, 2121, 2122, 2123, 2124, 2125, 2126, 2127, 2128, 2129, 2130, 2131, 2132, 2133, 2134, 2135, 2136, 2137, 2138, 2139, 2140, 2141, 2142, 2143, 2144, 2145, 2146, 2147, 2148, 2149, 2150, 2151, 2152, 2153, 2154, 2155, 2156, 2157, 2158, 2159, 2160, 2161, 2162, 2163, 2164, 2165, 2166, 2167, 2168, 2169, 2170, 2171, 2172, 2173, 2174, 2175, 2176, 2177, 2178, 2179, 2180, 2181, 2182, 2183, 2184, 2185, 2186, 2187, 2188, 2189, 2190, 2191, 2192, 2193, 2194, 2195, 2196, 2197, 2198, 2199, 2200, 2201, 2202, 2203, 2204, 2205, 2206, 2207, 2208, 2209, 2210, 2211, 2212, 2213, 2214, 2215, 2216, 2217, 2218, 2219, 2220, 2221, 2222, 2223, 2224, 2225, 2226, 2227, 2228, 2229, 2230, 2231, 2232, 2233, 2234, 2235, 2236, 2237, 2238, 2239, 2240, 2241, 2242, 2243, 2244, 2245, 2246, 2247, 2248, 2249, 2250, 2251, 2252, 2253, 2254, 2255, 2256, 2257, 2258, 2259, 2260, 2261, 2262, 2263, 2264, 2265, 2266, 2267, 2268, 2269, 2270, 2271, 2272, 2273, 2274, 2275, 2276, 2277, 2278, 2279, 2280, 2281, 2282, 2283, 2284, 2285, 2286, 2287, 2288, 2289, 2290, 2291, 2292, 2293, 2294, 2295, 2296, 2297, 2298, 2299, 2300, 2301, 2302, 2303, 2304, 2305, 2306, 2307, 2308, 2309, 2310, 2311, 2312, 2313, 2314, 2315, 2316, 2317, 2318, 2319, 2320, 2321, 2322, 2323, 2324, 2325, 2326, 2327, 2328, 2329, 2330, 2331, 2332, 2333, 2334, 2335, 2336, 2337, 2338, 2339, 2340, 2341, 2342, 2343, 2344, 2345, 2346, 2347, 2348, 2349, 2350, 2351, 2352, 2353, 2354, 2355, 2356, 2357, 2358, 2359, 2360, 2361, 2362, 2363, 2364, 2365, 2366, 2367, 2368, 2369, 2370, 2371, 2372, 2373, 2374, 2375, 2376, 2377, 2378, 2379, 2380, 2381, 2382, 2383, 2384, 2385, 2386, 2387, 2388, 2389, 2390, 2391, 2392, 2393, 2394, 2395, 2396, 2397, 2398, 2399, 2400, 2401, 2402, 2403, 2404, 2405, 2406, 2407, 2408, 2409, 2410, 2411, 2412, 2413, 2414, 2415, 2416, 2417, 2418, 2419, 2420, 2421, 2422, 2423, 2424, 2425, 2426, 2427, 2428, 2429, 2430, 2431, 2432, 2433, 2434, 2435, 2436, 2437, 2438, 2439, 2440, 2441, 2442, 2443, 2444, 2445, 2446, 2447, 2448, 2449, 2450, 2451, 2452, 2453, 2454, 2455, 2456, 2457, 2458, 2459, 2460, 2461, 2462, 2463, 2464, 2465, 2466, 2467, 2468, 2469, 2470, 2471, 2472, 2473, 2474, 2475, 2476, 2477, 2478, 2479, 2480, 2481, 2482, 2483, 2484, 2485, 2486, 2487, 2488, 2489, 2490, 2491, 2492, 2493, 2494, 2495, 2496, 2497, 2498, 2499, 2500, 2501, 2502, 2503, 2504, 2505, 2506, 2507, 2508, 2509, 2510, 2511, 2512, 2513, 2514, 2515, 2516, 2517, 2518, 2519, 2520, 2521, 2522, 2523, 2524, 2525, 2526, 2527, 2528, 2529, 2530, 2531, 2532, 2533, 2534, 2535, 2536, 2537, 2538, 2539, 2540, 2541, 2542, 2543, 2544, 2545, 2546, 2547, 2548, 2549, 2550, 2551, 2552, 2553, 2554, 2555, 2556, 2557, 2558, 2559, 2560, 2561, 2562, 2563, 2564, 2565, 2566, 2567, 2568, 2569, 2570, 2571, 2572, 2573, 2574, 2575, 2576, 2577, 2578, 2579, 2580, 2581, 2582, 2583, 2584, 2585, 2586, 2587, 2588, 2589, 2590, 2591, 2592, 2593, 2594, 2595, 2596, 2597, 2598, 2599, 2600, 2601, 2602, 2603, 2604, 2605, 2606, 2607, 2608, 2609, 2610, 2611, 2612, 2613, 2614, 2615, 2616, 2617, 2618, 2619, 2620, 2621, 2622, 2623, 2624, 2625, 2626, 2627, 2628, 2629, 2630, 2631, 2632, 2633, 2634, 2635, 2636, 2637, 2638, 2639, 2640, 2641, 2642, 2643, 2644, 2645, 2646, 2647, 2648, 2649, 2650, 2651, 2652, 2653, 2654, 2655, 2656, 2657, 2658, 2659, 2660, 2661, 2662, 2663, 2664, 2665, 2666, 2667, 2668, 2669, 2670, 2671, 2672, 2673, 26



Participants from Malaysia in *Al-Balad's* Internment Program Working Toward the Future of Malaysia: We started our course at EAM, and continued discussions after we ended until 2011.



3. 支援の機会を作ること、学べる協働環境が育つ

4. 育成環境を整備してますか？

3. 成長する手助けを、していますか？

- 学習を奨励してますか？
- 優秀な社員には、迅速な進級を認めてますか？
- 定型的な仕事には、当番制を採用してますか？
- 海外出張の機会を作ってますか？
- 教育機会を提供してくれるスポンサーがいますか？

3. Help them grow

- ✓ Encourage learning
- ✓ Allow faster advancement
- ✓ Rotational programmes
- ✓ International assignments
- ✓ Educational Sponsorship



4. メンタリングやリバーズ メンタリングの機会を作ってますか？

- スキルや知識を高める強力で効果的なツールがありますか？
- 世代のギャップを縮める手助けがありますか？
- 新鮮な見方ができる様にしていますか？
- ミレニアル世代がデジタルに強みがあるので、それを活用してますか？
- 優秀な社員には、後輩や先輩を指導する機会を作ってますか？

4. Mentoring and Reverse Mentoring



- ✓ Easy, powerful and effective tool for deepening skills and knowledge.
- ✓ Helps to bridge generational gaps
- ✓ Encourages fresh perspectives
- ✓ Leverage on Millennial's digital savvy

"Studies show that colleagues learn more from each other than they do from formal training"

概して、公式な訓練より、仲間チームから学ぶものが多いと言える。

5. 色々なリーダーシップを取り入れよ！

5. 相手により、色々なリーダーシップ スタイルを取り入れよ！

- 能力や尊敬に基づき、安心できる風土を育てよ
- 非公式、協働、コーチング等の各種のリーダーシップスタイルを活用する
- 継続的会話やフィードバックに努めよ
- 自由に質問させ、いろいろなものに挑戦を促せ
- 自分で決断できる機会を提供せよ！

いつ辞めるかわからないので、**タレント計画**をきちんと進める必要がある！

何らかの形で、**つなぎとめる努力**をする必要がある！



アジア諸国では、**タレント マネジメント**が非常に重要

5. Adapting Leadership Styles



- A safe culture based around meritocracy & respect
- Informal, collaboration, coaching style of leadership
- Constant conversation & feedback vs top down approach.
- Be open to questions or challenges
- Allow independent decision making

Mindset shift required in Asian Cultures

Finally.....

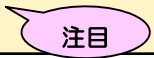
Be prepared for them leaving

- ✓ Factor this into talent planning
- ✓ Stay connected!



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	<u>John A. Rubino, CCP, CBP, GRP, WLCP</u> , President, Rubino Consulting Services	8段階の変動給与システムの効用を紹介します。特に、10分野では効果を発揮します。
06/24/2019 01:30 PM - 02:30 PM	What Next?: Communicating Complex HR Subjects to Employees with Short Attention Spans	<u>Karl James Ahlrichs</u> , Senior consultant, Gregory and Appel	SHRM等の最新の調査結果を踏まえ、現在の報酬やベネフィット戦略は、どうあるべきなのかを考えるセッションです。特に、ミレニアルやZ世代では、従来と相当異なる考え方をしており、現在の社員の動向を踏まえて、検討すべき時期にあります。
06/24/2019 03:00 PM - 04:00 PM	Virtual Reality 2019: Bonding Your Virtual Workforce to Your Organization	<u>James Bernstein</u> , 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の活用についても議論します。
06/24/2019 03:00 PM - 04:00 PM	A Journey Through the Future of Health Care: First Stop-HR and Analytics	<u>Sheryl Simmons</u> , Chief human resources officer, Maestro Health	従来、従業員の 健康 を無視する傾向があるが、結局コスト削減の機会を逃すことになりかねない。不健康な従業員は、健康的な従業員と比べ、健康関連費用がよりかかることになります。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	<u>David Lewis</u> , Founder, president and CEO, Operations Inc. 	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。ベネフィット経費、採用関連経費、人財開発経費、離職率、技術関連経費が含まれます。
06/24/2019 04:15 PM - 05:15 PM	Benefits in the Workplace: An Update, and Competitive Practices for Impact in 2019	<u>Liz Supinski</u> , 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	<u>Tricia Collins-Schmidt</u> , 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	<u>Tracy Watts</u> , Senior partner, Mercer <u>Chatrane Birbal</u> , 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	<u>Wade Larson</u> , Chief human resources officer, Wagstaff, Inc.	本セッションでは、健康関連コストを下げても、ベネフィットを維持あるいは、改善するには、どうすべきかを考えます。

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 注目	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くことになります。
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、迅速かつ強靱な従業員、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	Serey 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。

しあわせ戦略が、ビジネスに欠かせないなら、
どうしたら改善できるのだろうか？

米国とドイツの共同事業の「しあわせ戦略(Well-being strategy)」を、日本は、ただ見過ごしているだけで良いのか？

**CREATING
BETTER WORKPLACES**

**Why a Comprehensive
Well-Being Strategy is a
Business Imperative and
How to Make It So**

Autumn D. Krauss, Ph.D.
Human Capital Management Research
SAP SuccessFactors

#SHRM19
ANNUAL CONFERENCE & EXPOSITION



幅広い意味での「しあわせ感」とは？

幅広い意味でのしあわせ感とは、主に、個人の幸せ、仕事での幸福感、会社の幸せ感の3つの面があり、キャリア、健康、会社の目的、リーダーシップ、チーム、仕事や職場環境、組織上の慣行、時間、家族、財政上の問題等多種の側面を持っています。

Holistic Well-being



Well-being「しあわせ感」が 仕事の出来に直結！

各種の調査結果によると、**しあわせ感**(well-being)が高まると、ビジネスの成功度が高まるとの報告があります。

例えば、「しあわせ感」が高まると、人々は

- **8倍**やる気が出てきて、
- **3.5倍**生産性が上がり、
- 彼らの人生が**42%以上**有意義に感じられる

また、

- 病気休みも**45%減り**、
- S&P500指標も6期以上、上昇気流になる
- 会社の離職率も**50%以上**改善する
と言われます。

これから判断すると、仕事での「しあわせ感」を高めることは、社員(people)だけでなく、会社(organization)にとっても、非常に重要な取り組みになると言われています。

People outcomes lead to Business outcomes

When health and well-being are promoted, **people** are:



- 8 times more likely to be engaged
- 3.5 times more likely to be productive¹
- 42% more likely to evaluate their overall lives highly²

When health and well-being are promoted, **organizations** are:



- Seeing 45% reduction in sickness absence³
- Outperforming S&P 500 index over 6 year period⁴
- 50% more likely than competitors to report lower turnover rates⁵

Sources:

1. WEF The Wellness Imperative 2010 | 2. Gallup Web Panel Study – 2014-2015 |
3. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/209547/hwwb-dwp-wellness-report-public.pdf | 4. Mercer, 2016 | 5. Willis Towers Watson, 2016

「しあわせ感」の改善で、経費削減、生産性やパフォーマンスの改善が期待できます。

また、**しあわせ戦略**を実践すると、コスト削減、生産性の改善、パフォーマンスの改善が期待できると言われています。

- 欠勤率が**25-35%**改善する
- 高業績者の定着率が**35%**改善
- 重要な役割の空きが、**30%**改善
- 休暇の発生率が、**15-30%**改善
- 病欠の管理費が、**10-15%**削減
- 安全保証率が、**50%**減少
- 耐久率と生産性が、**10-20%**改善
- 高業績者が、**15%**増加
- 従業員エンゲージメントが、**55%**増加
- 幸福牽引力が、**24-40%**改善

Source: この推定値は、SAP HR Value advisor teamの試算による

The impact of a well-being strategy in action

Estimated Cost Savings

- Absenteeism: from 25% to 35% in savings
- Retention rate: up to 35% increase in retention of high performers
- Vacancies in critical roles: up to 30% decrease
- # of vacation accrual: 15% to 30% decrease in PTO rollover costs
- Reduced cost of disease management: 10% to 15% decrease in costs
- Reduced safety and health-related compensation costs: up to 50% decrease

Productivity and Performance

- Resilience and productivity: 10% to 20% increase in sustained performance
- More high performers: up to 15% increase in performance
- Increased employee engagement: up to 55% increase in engagement to drive results
- Increased wellness traction: 24% to 40% improvement of adoption and concentrated cost savings

Estimates based on extensive calculations from SAP HR Value Advisor team



Well-being 「しあわせ感」の成熟度

「しあわせ感」には、5段階あり、レベル1は、問題感、レベル2では、便益感、レベル3では、人事主導の運動、レベル4では、現場リーダー主導の運動、レベル5では、価値を高める経営幹部主導の全社的な運動になります。

レベルが上がるごとに、成熟度が高まった段階とも言えます。

Well-Being Culture Maturity



会社での「しあわせ感」とは？

経済的な問題は、しあわせ感に大きく影響を与えます。

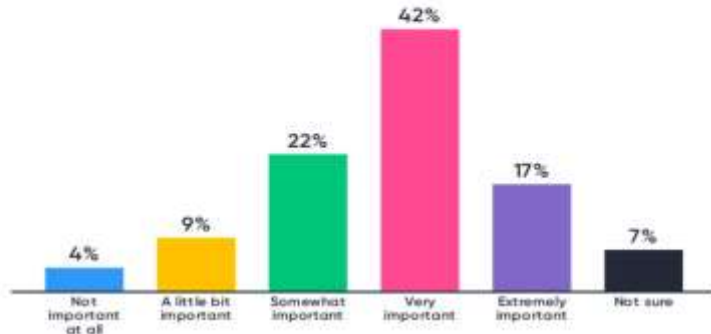
SNS等のツールがあると、多くの若者の気持ちを把握するのに、役立ちます。

また、上司の影響は、非常に甚大で、ダメなマネジャーだと、会社を辞める確率が、飛躍的に高まります！

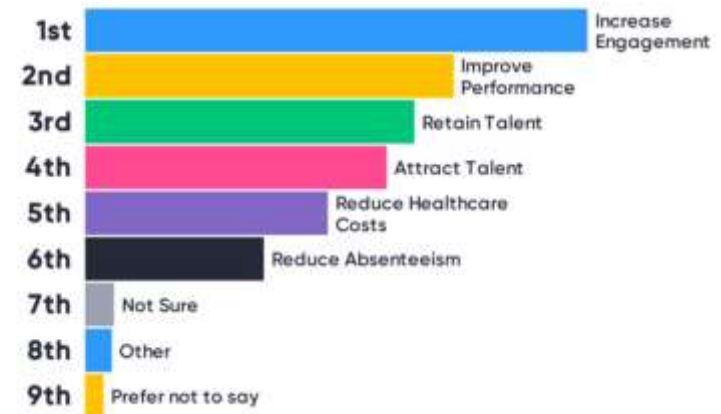
会社での「しあわせ感」が高まると、エンゲージメントやパフォーマンスが高まり、定着率が上がり、医療費が下がり、欠勤率も下がるという結果になります。



How important is financial well-being as a topic that should be addressed at your organization?



Rank the ROI goals of well-being for your organization

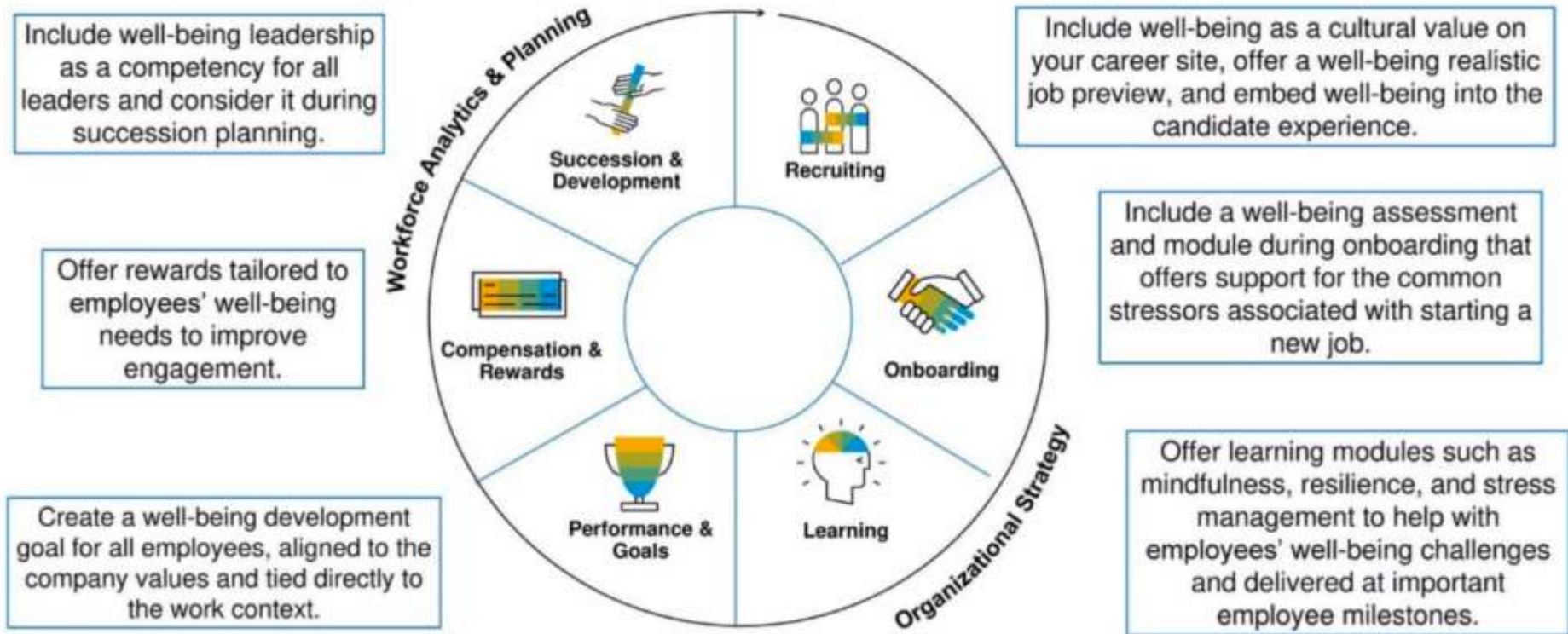


HRの仕事の中での「しあわせ感」とは？

採用、新入社員の立ち上げ、学習（人材育成）、人事考課、給与・ボーナス、人材開発の各分野にて、しあわせ感が重要になります。

学習には、従来型の学習の他に、マインドフルネス、回復力、ストレスマネジメントも含まれています。

Embedding well-being into HR practices



HRの仕事の中での 「しあわせ感」の優先順位は？

しあわせを感じる分野には、家族、健康、キャリア、金銭面、時間等の色々のものがありますが、皆さんは、どの分野が一番感じますか？

また、HRの分類の中で、どの分野が一番重要なのかと考えると右記の意見が多く寄せられています。

特に、新入社員期間中の対応、目標達成、給与・ボーナス面、人材開発面がありますが、皆さんは、どれを重視しますか？

現在の状況を把握し、それに適切な対応をしていますか？

これらの人材指標を抽出して、経営者に見える化することは、可能ですが、すでにやっていますか？

Identifying and supporting the moments that matter to employees





「しあわせ感」を引き出すコツとは？

従業員のしあわせへの
挑戦を理解するため、
彼らの声を聞く努力を
する！



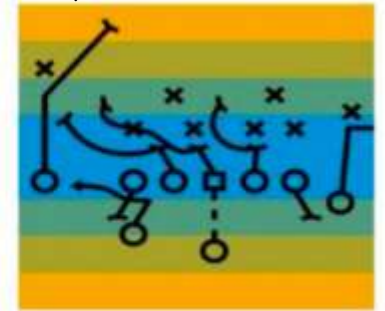
Listen to employees
to understand their
well-being challenges
and identify the
moments that matter
most to them

しあわせに関する個人
や組織の両面に亘る広
い考え方を取り入れ
る！

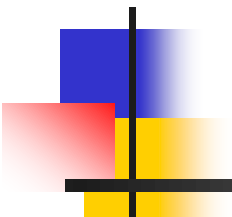


Take a holistic view of
well-being that includes
both individual and
organizational
dimensions

社員のしあわせが、職
場のしあわせになり、
それが、会社全体に広
がって行くことを理解
することです。



Identify ways that
well-being can be
addressed upstream,
integrated into
organizational
practices, and served
up when and where
employees need it
most



SAPグループでは、「しあわせ感」を 幅広い範囲で収集して、分析しています！

SAPグループでは、会社の総力をあげて、すべての分野でのしあわせ感を把握し、それを見える化する支援をしています。それが、会社の発展につながると信じているからです。

また、職業安全健康協会(NIOSH、米国厚生省の外郭団体)が推進する、**Total Worker Health プロジェクト**に賛同し、この運動の支援サービスを充実させました。

NIOSHは、過去40年に亘る「安全と健康に関する各種の貴重な研究成果」を蓄積しており、これにより、従業員の**創造性の改善、革新、生産性の向上**に貢献しています。

最新の2015版は、下記のサイトから入手できます。

Advancing Worker Well-being through Total Worker Healthの中には、特に注意すべき9分野が挙げられています。

日本企業でも同様なことが言えますので、ぜひ参考にしてください。

THRIVE XM
INDEX

Powered by SAP + qualtricsSM + SAP SuccessFactors + THRIVE GLOBAL

Learn More:

fortune.com/thrivexm

Total Worker Health
Advancing Worker Health, Safety, and Well-being



Learn More:

<https://www.cdc.gov/niosh/twh/totalhealth.html>

<https://www.healthlinkscertified.org/>

今後は、日米の厚生省や有力企業、有力大学が協力して、 職場の「しあわせ感」の改善のための共同事業を！

2011年以来、米国の厚生省(NIOSH)が推進する**Total Worker Health**プロジェクトを開始し、次の9項目を中心に、各種のデータを収集し、各企業でも活用出来るように、蓄積しています。

- Control of hazard and Exposures
- Organization of Work
- Built Environment Supports
- Leadership
 - Shared Commitment to Safety, Health, and **Well-Being**
 - Supportive Managers, Supervisors, and Executives
 - Responsible Business Decision-Making
 - Meaningful Work and Engagement
 - Worker Recognition and Respect
- Compensation and Benefits
- Community Supports
 - Access to Affordable, Quality Healthcare and **Well-Being** Resources
- Changing Workforce Demographics
- Policy Issues
 - Elimination of **Bullying, Violence, Harassment, and Discrimination**
 - Prevention of **Stressful Job** and Monitoring Practices
- New Employment Patterns

米国では、職場での「しあわせ感」を改善するための各種の支援事業をNIOSHが音頭を取り、実施しています。

監視・研究機関として、大学機関との協力して、全米7箇所にCenterを設置。広報宣伝活動と監督・研究員を配置している。そのための予算も当然、提供されます。

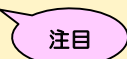
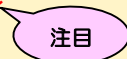
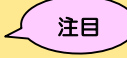
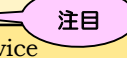
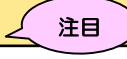
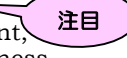
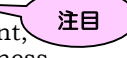
米国では、Well-beingをテーマにしたTMHプロジェクトが、多くの研究監督機関を巻き込み、国家ベースで実施され、そのリソースが全米で共有・蓄積され、全米企業で活用されています。

今後は、日米の厚生省、日米の民間企業、及び有力大学が、互いに協力して、共同研究事業として推進する必要があります。



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 	<u>Jenn Lim</u> , 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	<u>Srikumar S.Rao, Ph.D.</u> , CEO and founder, The RAO Institute 	昨年同様、コロム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	<u>Jason Barger</u> , Founder, Step Back Leadership Consulting <u>Howard Behar</u> , Former president, Starbucks Coffee	スターバックスの前会長が、受け身姿勢の社員を、積極的に事前対応する姿勢に変わったのかを解説するセッション。6Aプロセスから始まり、失敗した時の対応を紹介します。気づきを如何に与え、行動を促す気風作りが重要になります。
06/24/2019 0 1:30 PM - 02:30 PM	Developing a High-Performance Culture That Enables Your Company to Grow and Thrive	<u>Amy Cappellanti-Wolf</u> , SVP & CHRO, Symantec 	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	<u>Richard Ramsey</u> , Vice president, HR - Walt Disney International, The Walt Disney Company 	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	<u>Joe Whittinghill</u> , Corporate vice president of talent, learnings and insights, Microsoft 	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	<u>Stuart Chittenden</u> , 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	<u>Liz Harrington</u> , Vice president, manager of Health and Wellness Strategy, PNC Financial Services 	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	<u>Richard Solomon</u> , 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。

LinkedIn 2019 Global Talent trends

LinkedInによる35カ国の5000名のHRプロへの調査結果によると、会社と従業員の関係が、次の4つの視点で、進化しているという。

- **Soft skills:** 近年のAI技術の進展により、ハードスキルは、進化したが、AIでは、対応できない**ソフトスキル面**での要求があり、これを改善できるかどうかで、**会社の成功が決まる**と言われています。今では、**新規採用方針で、重要な視点になっている**。
- **Flexibility:** 従業員に良いことは、**ビジネスにも良い結果**を与えている。また、柔軟性があるかどうかで、**ダイバーシティに、好影響**を与えています。
- **Anti-harassment:** いくらポリシーを作っても、企業風土は、一向に変わらない
- **Pay transparency:** 透明性を高めることが、最終目標ではないが、これを高めることで、誰もが、**公正な給与だ**と思うようにすることが重要だ！



The
employer-
employee
relationship
is evolving

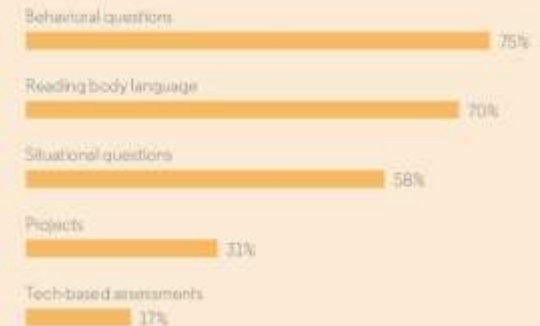


ソフトスキルを重視するのが、グローバル採用の基本

- CITI等の金融機関では、AIを活用して、スキルパワーを検証、White & Caseでは、6ソフトスキルのコンピテンシーを中心に審査、BYTONは、ソフトスキルに関する標準インタビューを設定して、インタビュー。実際のプロジェクトに参加してもらって、チェックする方法もある。技術的な評価をする所は、少ない。

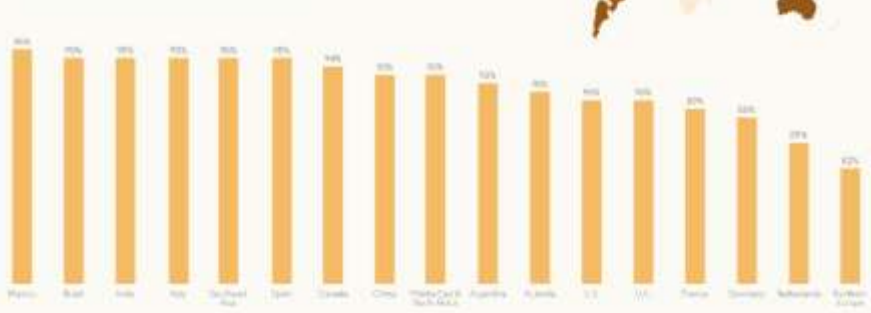
The most common ways to assess soft skills

Percentage of talent professionals who say their company uses the following methods to assess soft skills



Importance of soft skills around the world

Percentages of talent professionals who say soft skills are very important to the future of recruiting and HR



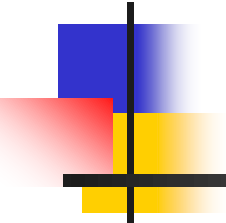
It's more important to hire for:

30%
Soft skills

62%
Soft and hard skills

8%
Hard skills





ソフトスキルとハードスキルの違い

ソフトスキル(Soft Skill)とは、コミュニケーション能力、リーダーシップ、ファシリテーションスキルのように**評価の尺度を明確にしづらいスキル**のことで、**ビジネスマナー**や**管理職に必要なスキル**でもあります。

例えば、**人との折衝力、信頼を得られる行動、社会への適合力、SQやEQ**を含めたマネジメント能力は、ビジネスにて勝ち残って行く際に、必ず必要なもので、特に、**管理職のポストに転職するためには、このソフトスキルが、採用する際の判断材料になることが多い。**

一方、ハードスキル(hard skill)は、**客観的な評価や識別が可能なスキル**で、体系化されているものが多く、会計、財務などの専門知識を含み、資格や検定などにより、確認が可能です。

また、プログラミング、デザインのように、明確な目的意識を持ち、努力して、学習することにより、習得できるのが一般的です。

ミンツバークによると、マネジャーが果たすべき戦略的役割は、次の3つがあり、これらもソフトスキルとされています。

1. 会社の業務の円滑な流れを維持するための微調整やトラブル対応を行う
2. 公式の情報、人間関係だけでなく、非公式の情報（口コミ、噂話、社員の表情）にも支えられた暗黙知と社内外の豊富な人脈を活用できる能力。
3. そのような能力を武器に、組織内の上下関係、社内他部所と社外の人々からあるとあらゆる情報と、要望を受け取り、それを分析、理解した上で、他の組織内の上下、社内部署、社外の人に情報を伝達する能力。

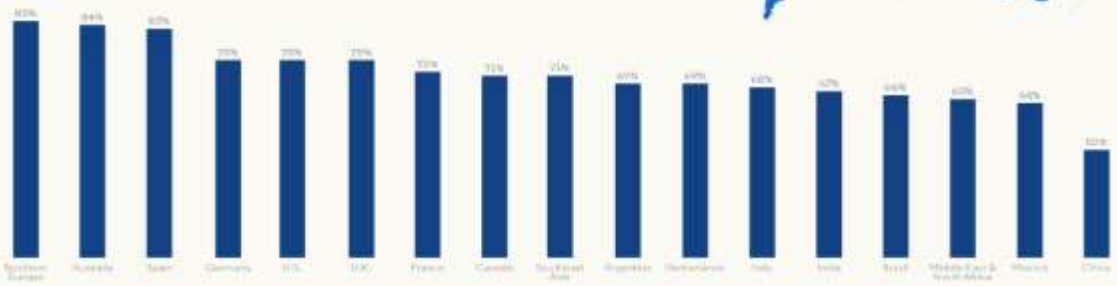
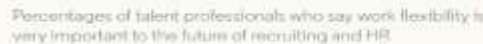
また、部下に対しては、次の3つが必要です。

1. 部下のエネルギーを引き出す
2. 部下の成長を引き出す
3. チームを構築・維持する

更に、トップに対しては、次の3つが必要です。

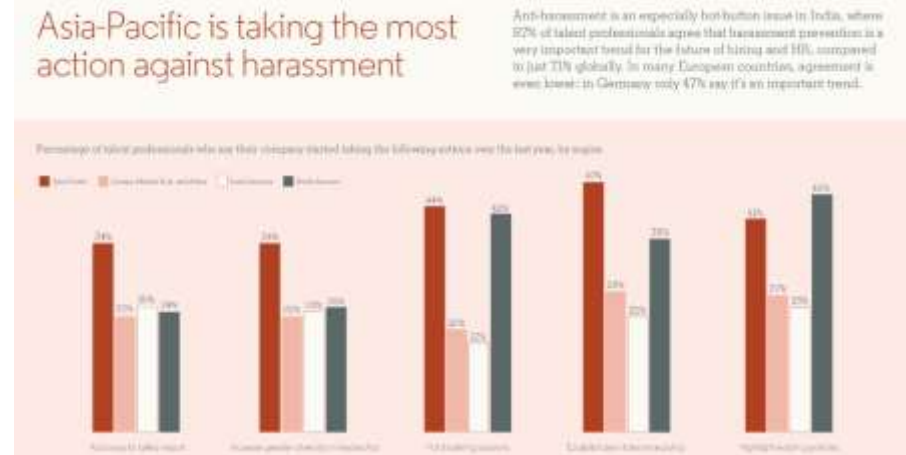
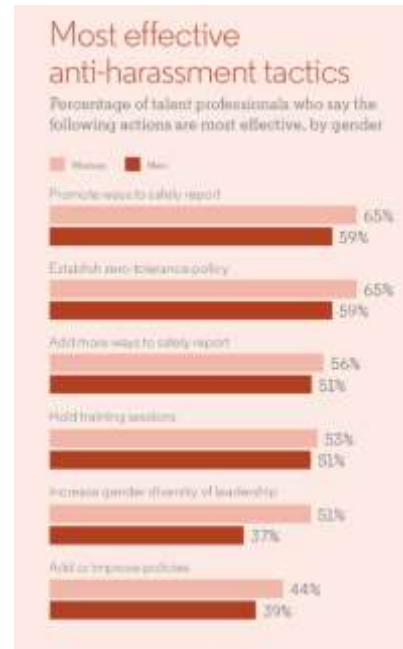
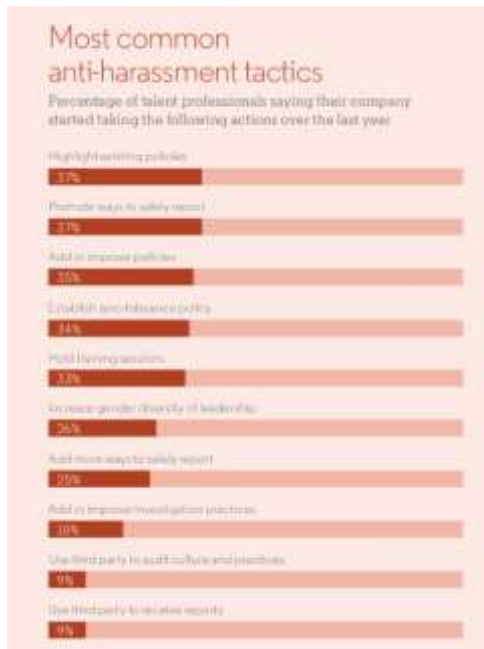
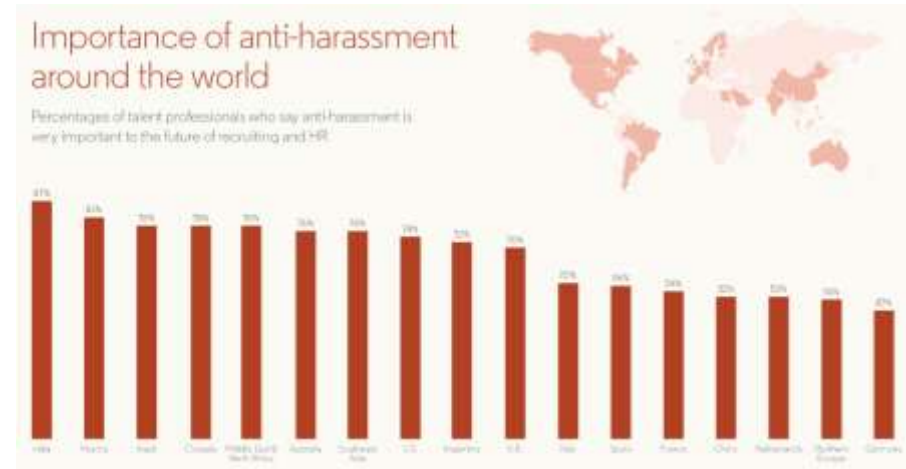
1. 言語に依存しないコミュニケーション
2. 和をもって尊しとする
3. 目上を敬う態度

- ### More employees want flexibility
- Percentage of LinkedIn members who say flexible work arrangements are very important when considering a job
-
- | Year | Percentage |
|------|------------|
| 2013 | 25% |
| 2014 | 26% |
| 2015 | 27% |
| 2016 | 28% |
| 2017 | 31% |
- +78% increase in job posts on LinkedIn that mention work flexibility since 2016



経営幹部が主導し、意識改革運動を軌道に乗せよ！

- インド、中南米地域は、Anti-harassmentの運動が一番熱心な地域であり、進んでいる
- ポリシーを打ち出すだけでは、職場風土改革が進まないの、経営幹部が主導して、意識改革運動を推進する必要がある。
- 犠牲者が勇気を出して、意識改革運動を推進し、その他の人がそれを支援する流れを作りだす必要があります！



給与の透明性を高めることが、意識改革の出発点！

- 「給与が透明になったら、問題が表面化するのではないか！」と思いがちだが、現実には、その後、どう対応するかで、**信頼されるかどうかが決まる**。
- 従い、事前に、それなりの戦略を持って進めることが前提であり、**経営幹部を巻き込んで進められるか**にかかっている。
- 給与の透明性を高めることで、性差別、種族により違い、地域差等に関しても、信頼できる関係を構築する良い機会になる。
- 驚くべきことに、、ラテン系諸国のアルゼンチン、メキシコ、ブラジルでも、透明性を高める試みは高まっている。
- 日本では、この点に関する認識が低いのは、大変大きな課題だと言える。

Pay transparency instills trust

Pay has always been a confidential topic in the workplace. Employers fear that disclosing too much information about employee salaries could cause wage disputes, limit their ability to negotiate, and encourage competitors to poach talent.

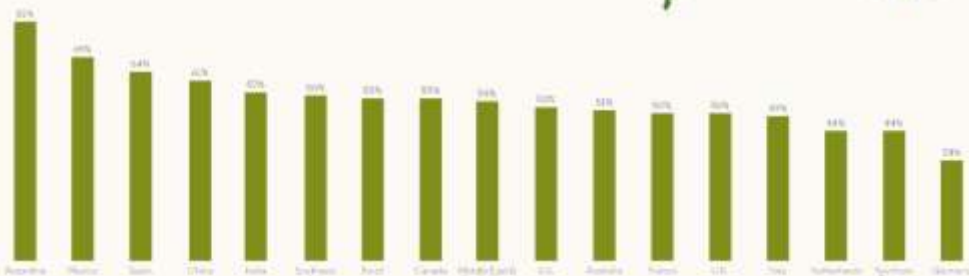
But the benefits of pay transparency may outweigh these fears. Not only does it set salary expectations with candidates early on, transparency also clears up misinformation that could be hurting employee morale and retention. That's because when left in the dark, most people tend to incorrectly assume they're being underpaid."

Most importantly, transparency can help ensure fair pay across gender, race, and all other demographics, creating a more trusting relationship with all employees.

+136% increase in pay transparency content shared on LinkedIn since 2014

Pay transparency around the world

Percentages of talent professionals who say pay transparency is very important to the future of recruiting and HR



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	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	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

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、アジルの仕事体験(employee experience)を経験してもらうには、人事としてどうすべきか、グローバルタレントマネジメントを導入したスティールケースの事例を紹介する
06/25/2019 07:15 AM - 08:15 AM	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 Career and Company	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 Your Organization	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。

注目

注目

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) ができていくかで決まります。「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	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	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?	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。

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、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、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	社内でも活躍している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	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、再編興味あるストーリーです。
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ズ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。

注目

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、パワハラ等の予防の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 トレー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。

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 カルチャル 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	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	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。欧州だけでなく、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。

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	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。

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	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 Mubarak , 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ISO30410/30411のmetricsの解説をしています。
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.	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 注目	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 注目	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。

米国が主導するISO TC260で、 HRMの標準化が進展！

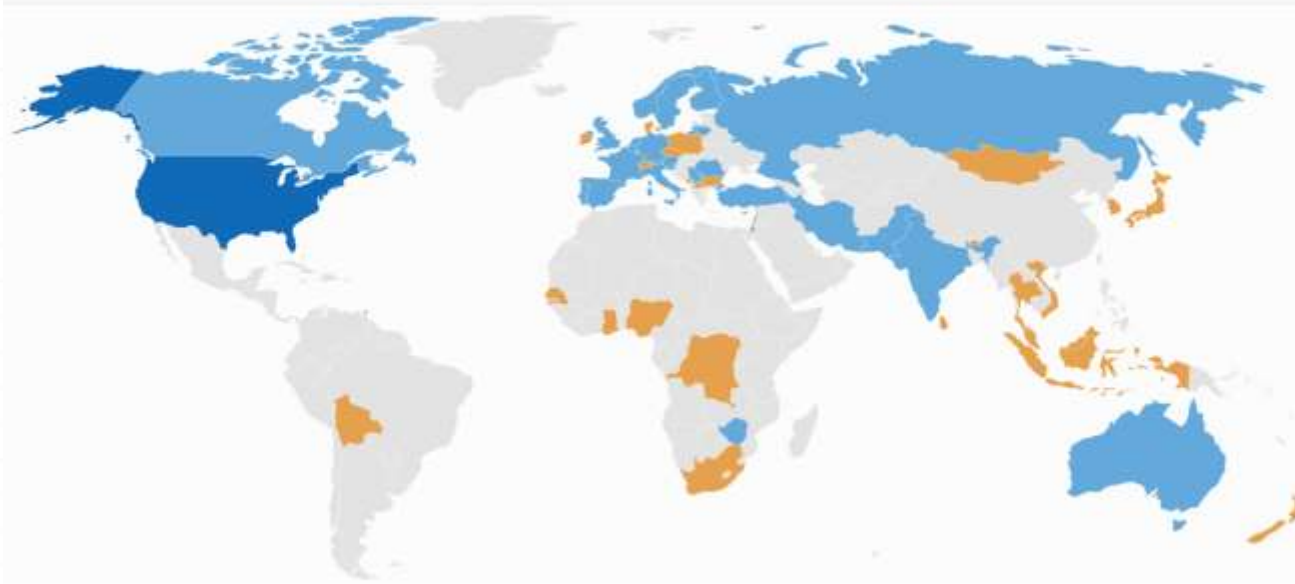
加盟国28カ国（米、欧州、豪州、インド、パキスタン、イラン、ロシア等、**水色**）、観察経過国27カ国（日本、韓国、インドネシア、マレーシア等、**オレンジ**）、**アジア・中東**がHRM標準化に熱心で、この普及で、経済飛躍の起爆剤にしようとしています。

Participating Members (28)

Australia (SA)
Austria (AS)
Bahrain (BSM)
Barbados (BS)
Belgium (BN)
Canada (SC)
Finland (SF)
France (AF)
Germany (DN)
India (IN)
Iran, Islamic Republic of (IR)
Israel (SI)
Italy (IT)
Lithuania (LT)
Netherlands (NL)
Norway (NO)
Pakistan (PK)
Portugal (PT)
Romania (RO)
Russian Federation (RU)
Serbia (RS)
Slovenia (SI)
Spain (ES)
Sweden (SE)
Turkey (TR)
United Kingdom (UK)
United States (US)
Zimbabwe (ZW)

ISO/TC 260

Human resource management



Secretariat ■

United States - American National Standards Institute (ANSI)

Observing Members (27)

Bhutan (BT)
Bolivia, Plurinational State of (BO)
Bulgaria (BG)
Congo, The Democratic Republic of the (CD)
Cyprus (CY)
Czech Republic (CZ)
Denmark (DK)
Ghana (GH)
Indonesia (ID)
Ireland (IE)
Japan (JP)
Korea, Republic of (KR)
Lebanon (LB)
Malaysia (MY)
Mongolia (MN)
Montenegro (ME)
New Zealand (NZ)
Nigeria (NG)
North Macedonia (MK)
Poland (PL)
Senegal (SN)
South Africa (ZA)
Sri Lanka (LK)
Switzerland (CH)
Thailand (TH)
Trinidad and Tobago (TT)
Viet Nam (VN)

米国が主導するISO TC260にて、 標準化された人材マネジメント関連のテーマ

項目	テーマ	特徴
ISO/TR30406	Sustainable employable management for organization	ISO26000の派生モデルになっている。
ISO/TS30407	Cost per hire	ANSI版のISO化
ISO 30408	Guidelines on human governance	企業統制の質に関しても、判断基準の標準化が進んだ。
ISO30409:2016	Workforce planning	ANSI版のISO化だが、計画部分だけが先に標準化された。
ISO/TS 30410:2018	Impact of hire metrics	採用時の評価指標の標準化 が、Impact(影響度)、Quality(質)の両面にて、標準化された。
ISO/TS 30411:2018	Quality of hire metrics	
ISO 30414:2018	Guidelines for internal and external human Capital reporting	ISO26000等により、 付加価値が増したかを示す指標 として活用。 従来の タレント開発報告指針 TDRP とは別の視点で標準化。

ISO TC260及び関連審議会で 審議中のテーマ

項目	テーマ	特徴
ISO/CD 10667-1&2	Assessment service delivery	1.顧客用、2. プロバイダー用
ISO/AWI 23326	Employee engagement	guideline
ISO/AWI TS 23378	Turnover & retention	Technical specification
ISO/AWI 23595	Learning & Development (職場におけるL&D)	DINドイツ が主導するISO/TC232は、 教育機関に限定して、標準化をする。
ISO/AWI 23817	Compliance & Ethics metrics	
ISO/NP 23851	Knowledge management	Vocabulary
ISO/NP 24066	Workforce availability metrics	Technical specification
ISO/AWI TS 24178	Organizational culture metrics cluster	
ISO/AWI TS 24179	Occupational health & Safety metrics	Technical specification
ISO/CD 30415	Diversity and inclusion	
ISO/CD 30416	Workforce management	Workforce planningの本体部分
ISO/AWI 30419	Guidelines for ensuring a positive candidate experience during recruitment process	

ISOによる人財指標標準化により何が変わるのか？

CREATING BETTER WORKPLACES

米国とドイツが中心で進める、ISOでの人材マネジメントの標準化に、日本は、乗り遅れていて、良いのであろうかという問題のセッション！

Result-Based KPIs Demonstrating your Impact for Bottom Line Results

Zahid Mubarik SHRM-SCP, SPHRI, GPHR

CEO HR Metrics

Former Convener HR Metrics Standards Working Group

ISO Technical Committee 260

#SHRM19
ANNUAL CONFERENCE & EXPOSITION



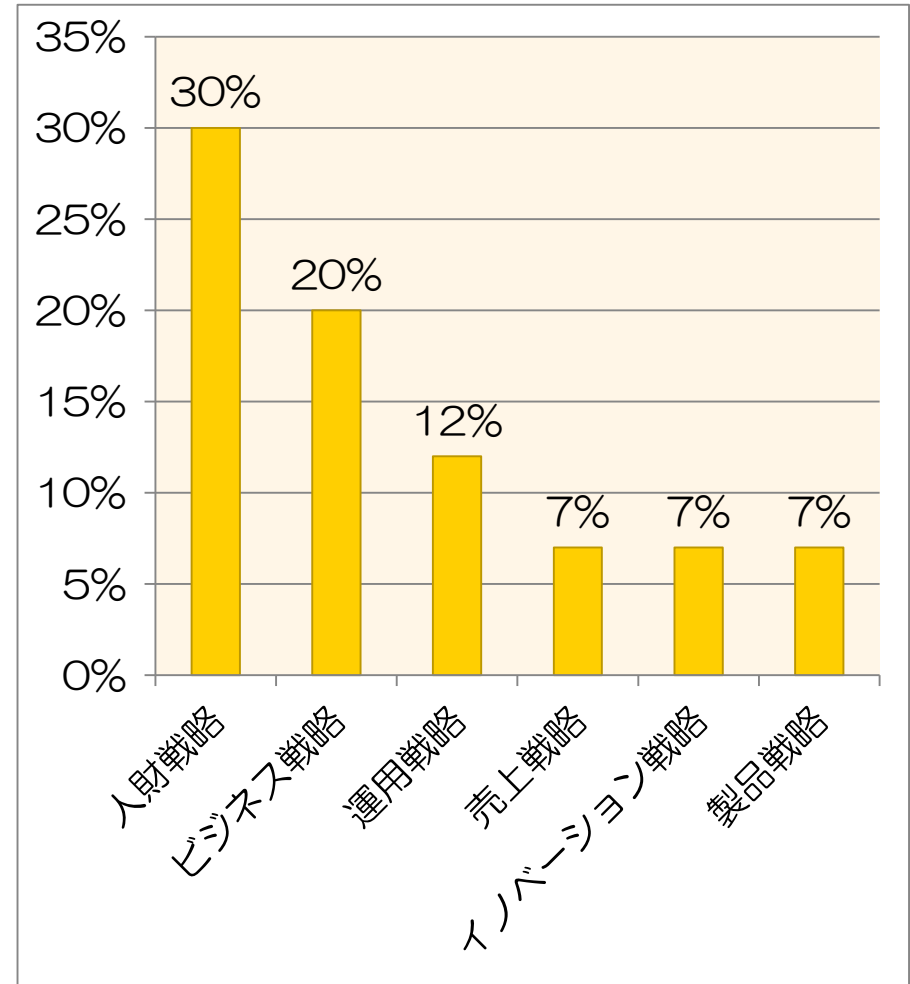
経営幹部が、一番重要な施策と考えている人財戦略！

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

従来の「事業部まかせ」では、プロジェクトの成功はおぼつかないと考えられます。

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プロの重要な役割になります。



今後は、各種の**人財指標の提示**を求められる機会が増加！ **資金の調達、人財採用**にも必要な時代に！

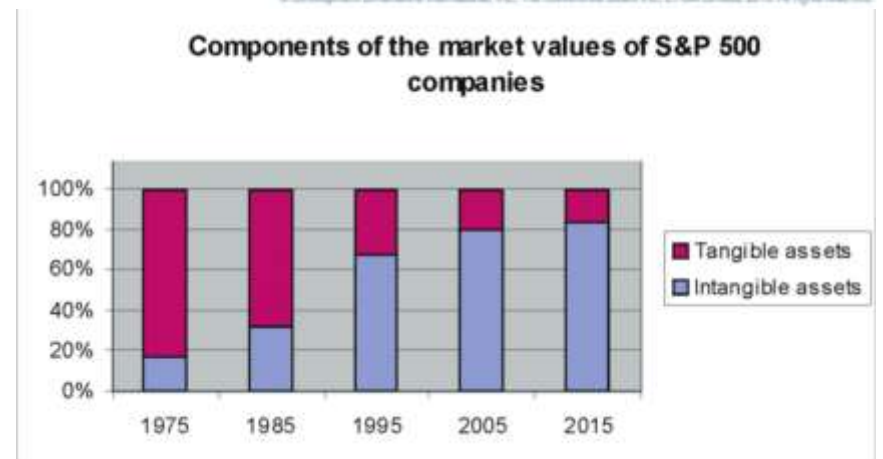
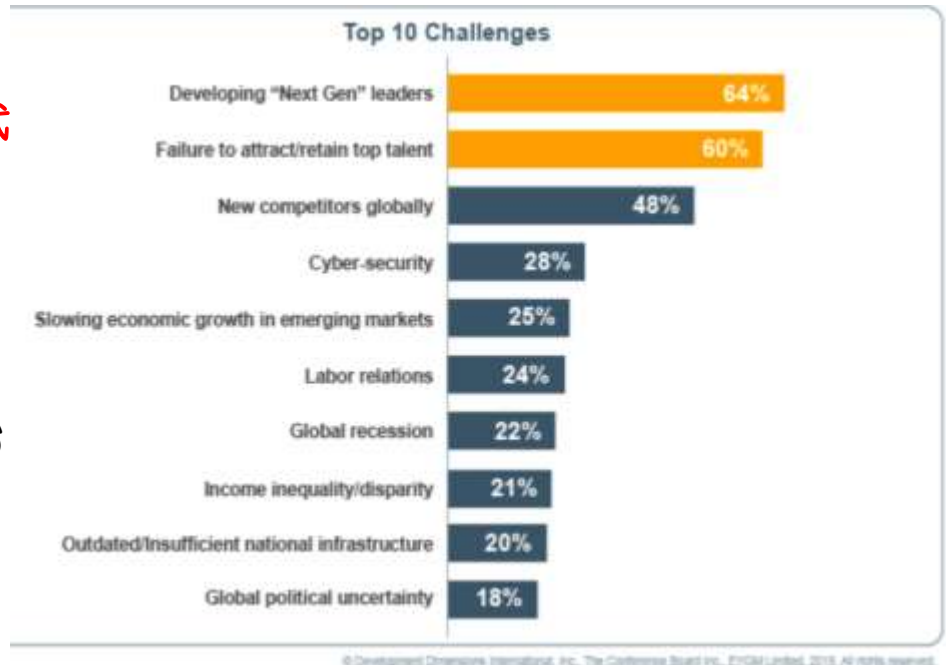
コンファレンス ボードの統計による、経営陣の課題トップ10調査の結果では、**次世代のリーダーを育てることがトップ1で、優秀人材を採用するためのブランディング**が重要だと言われます。

さらに、企業の市場価値として何が重要なのかの調査でも、資金とか、生産設備より、intangible assetの重要性が80%を超えており、今後も年々増す傾向があります。

その中でも一番重要なのは、**優秀人財**であるとの認識が、経営層の中でも浸透しています。

従い、優秀人材の**獲得と維持**、さらには、**企業ブランディングの重要性**が増すことを意味しています。

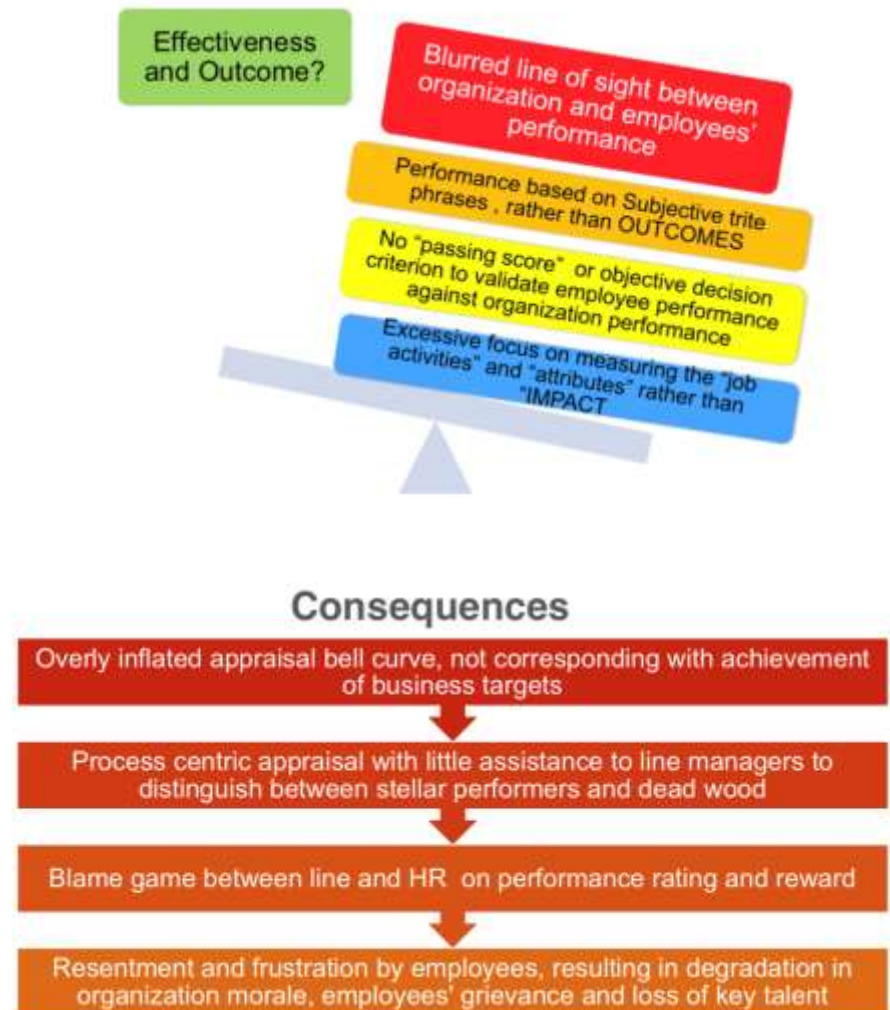
今後の資金調達には、会社の資産情報に、この人財情報を示すことが求められ、**ISOでの人財指標の標準化**を契機に、**人財指標の提示を求める圧力**が高まります。



現在の人事考課で、果たして良いのだろうか？

- 会社と従業員によるパフォーマンスの違いに関する見解の相違は、非常にぼやけたもの。
- Outcomeというより、パフォーマンスに関する大変主観的なものといえます
- 組織のパフォーマンスに対して、従業員のパフォーマンスを見分けるのは、難しいことが多いと言えます。
- レベル4より、レベル3を測定していることが多いのも事実です。

1. ベルカーブを見ても、実際のビジネス達成につながっているわけではありません。
2. 中心化傾向の評価では、素晴らしい社員とダメ社員の違いは少ないとも言えます。
3. パフォーマンス評価と褒賞に関する、ラインとHRの争いほど、醜いものではありません
4. 従業員同士の憤りやフラストレーションは、社内のモラルの低下や不平不満となり、核となる人材の損失につながります。

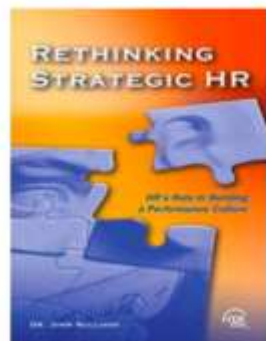


どこに重点を置いて、評価しますか？

どちらに焦点を置くべきか？

5つの視点から総合的に判断

Where should we Focus?



Dr. John Sullivan

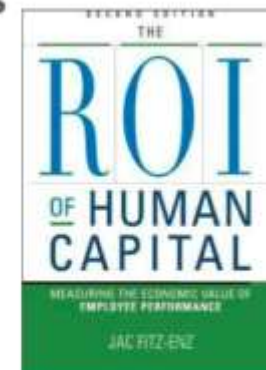
レベル3

Activity

Result

レベル4

Performance Dimensions



Dr. Jac Fitz-Eng



Result
Consequence or Outcome

物事の成り行き重視か、最終結果を重視するか？



Dimensions Classification



HR測定モデルでの適切な人財指標の事例

HR Measurement Model



DIMENSIONS	HIRING	COMPENSATION	RELATIONS	DEVELOPING	RETAINING	
VOLUME	Total hired	Total paid	Total grievances	Total trained	Total Voluntary turnover index	EFFICIENCY
COST	Cost per hire	Salary & Benefit per employee	Litigation cost per employee	Cost per trained	Cost of Turnover	
TIME	Time to hire	Time to process payment	Time to handle grievance	Training hour Per employee	Turnover by Service	
QUALITY	New Hire Retention index	Error free payments	Litigation Reduction index	Competency index	Turnover by service	EFFECTIVENESS
USER SATISFACTION	Performance Index	Salary & Benefits Satisfaction Index	Employees satisfaction Index	Succession readiness Index	Turnover reasons follow up Index	
FINANCIAL IMPACT	ROI	ROI	ROI	ROI	ROI	OUTCOME

課題の達成状況を示す適切な人財指標とは？

課題の達成状況を示すための最適な人財指標KPIは、どう探すべきでしょうか？

基本的には、3つのプロセスがあります。

■ Key Responsibility Areas (KRA)

仕事の中身を示す内容、期待レベルのことで、一般的には、4-5項目を挙げます。

■ Key Performance Indicators (KPI)

ISOの基本指標、AIHR 51指標の中から、どの項目が適当なのかを選択します。

組織やビジネスを長期的視点で継続する場合に必要な指標を決めます。他に測定可能な指標がないからではありません。

■ Objective（短期的な目標）

必要な人材を活用して、どんな目的を達成したいのか、できるだけ、3ヶ月程度で達成可能な目標を決めます。

取り敢えずの目標値を入れておきます。

現実には、相当ブレがあるのが普通ですが



Key Responsibility Areas

Chief tasks of a job



Key Performance Indicators

Quantifiable measurements of things that are important to the organizational or business long-term goals and critical success factors



Objectives

Targets that you want to achieve with available resources

課題の達成状況を示す適切な人財指標とは？

こんな課題がある時、皆さんは、どんな人財指標を考えますか？

Brain Teaser

Improving the time to hire from **35-30 days** during year 2019 is?

- KRA
- KPI
- Objective

Example: Manager Talent Acquisition KPIs

1. Acquiring talent to ensure workforce availability
 - ❖ Number of hires
2. Facilitating timely deployment
 - ❖ Time to hire
3. Adherence to budgetary limits
 - ❖ Cost per hire
4. Facilitating new hire onboarding and retention
 - ❖ Premature turnover rate
5. Managing satisfaction of stakeholders regarding new hire performance
 - ❖ New hire performance rating

Example: Manager Talent Acquisition KRAs

1. Acquiring talent to ensure workforce availability
 - 採用したい人財の必要数は？
2. Ensuring timely deployment
 - 採用に必要な時間は？
3. Adherence to budgetary limits
 - 採用に必要なコストは？
4. Facilitating new hire onboarding and retention
 - 離職率は、どの程度に抑えるか？
5. Managing satisfaction of stakeholders regarding new hire performance
 - 採用の質は？

Example: Manager Talent Acquisition Objectives

1. Acquiring talent to ensure workforce availability
 - ❖ No of hires: **150**
2. Facilitating timely deployment
 - ❖ Time to hire: **30 days**
3. Adherence to budgetary limits
 - ❖ Cost per hire: **\$ 5000**
4. Facilitating new hire onboarding and retention
 - ❖ Retention rate: **95%**
5. Managing satisfaction of stakeholders regarding new hire performance
 - ❖ New hire performance rating: **3.5**

KPI達成指標の実施事例

目標値、実算値、重みつけの実施事例

KPI	Weight	Baseline	Target	Achieved	Achieved	Weighted	Ranges	Rating
Volume (Quantity)	20%	90%	150	140	93.33%	18.66%	>95%=5 81-95%=4 66-80%=3 51-65%=2 <50%=1	4
Timeliness (Time to Hire)	20%	35	30	31	96.66%	19.33%	>95%=5 81-95%=4 66-80%=3 51-65%=2 <50%=1	5
Financial (Cost per Hire)	10%	5,000	5,000	5,500	90%	9.00%	>95%=5 81-95%=4 66-80%=3 51-65%=2 <50%=1	4
Quality (Retention)	25%	85%	95%	95%	100.0%	25.00%	>95%=5 81-95%=4 66-80%=3 51-65%=2 <50%=1	5
User Satisfaction (Performance)	25%	3	3.5	3.5	100%	25.00%	>95%=5 81-95%=4 66-80%=3 51-65%=2 <50%=1	5
Score	100%					96.99%		4.6

全体で、5つの項目を挙げ、その割合を重み付けをしたものの。

コンピテンシー達成指標の作成事例

Key Competencies	Weight	Achieved	Weighted	Ranges	Rating
Product Knowledge	25	21	84%	>95%=5 81-95%=4 66-80%=3 51-65%=2 <50%=1	4
Critical Thinking	25	20	80%	>95%=5 81-95%=4 66-80%=3 51-65%=2 <50%=1	3
Communication Skills	25	15	60%	>95%=5 81-95%=4 66-80%=3 51-65%=2 <50%=1	2
Leadership Skills	25	25	100%	>95%=5 81-95%=4 66-80%=3 51-65%=2 <50%=1	5
Score	100		81%		3.5

全体で、4つのコンピテンシーが必要になり、その割合を重み付けをしたもの。

Competencyから結果を生み出す指標事例

Cumulative Performance Score



Total Score: 92.55%

>95%=5
81-95%=4
 66-80%=3
 51-65%=2
 <50%=1



A Simple Illustration: How it is Result-Based KPIs

Assumptions: You invest \$ 100,000 to improve Time to Hire 5 days (35-30 days)

- Organization has a sales force of 1,000 people and 2018 turnover is 15%
- Cost per hire: \$ 5,000
- Training cost per person: \$ 4,000
- Average salary & benefits per employee per month: \$ 3,000
- Average Revenue per person per month: \$ 30,000
- Average time to hire is 35 days



How Result-Based?



A Simple Illustration: How it is Result-Based (Continued...)

- **Cost of 15% Turnover**
 - Hiring Cost: $150 \times 5000 = \$ 750,000$
 - Training Cost: $150 \times 4000 = \$ 600,000$
 - Foregone Revenue: $150 \times 35 \times 1,000 = \$ 5,250,000$
 - Salary & Benefits saving: $150 \times 35 \times 100 = \$ 525,000$
 - Total Gain/loss of 15% Turnover: $\$ 6,075,000$
- **Total lost working days**: $150 \times 35 = 5250$
- **Cost of 1 lost working day**: $\$ 1,157$
- **Saving in lost working days**: $150 \times 5 = 750 \text{ day}$
- **Estimated benefit**: $1157 \times 750 = \$ 867,750$
- **Net Benefit**: $867,750 - 100,000 = \$ 767,750$
- **ROI%: Net Benefit/Cost**
- $767,750 / 100,000 = 7.67 \text{ times or } 767\%$



これからのHRは、こうあるべきだ！

Few Principles

- 1 •KPIs should measure organization's critical success factors
- 2 •Avoid trivia and aim for vital KPIs
- 3 •Focus on results
- 4 •Involve stakeholders in development
- 4 •Build accountabilities for stakeholders

Result-based KPIでの基本原則は？

1. 組織の中での重要な成功要因を選定せよ！
2. 些細な要素は無視し、生きたKPIを使え
3. 結果に焦点を当てよ
4. 開発時には、利害関係者を巻き込め
5. 利害関係者には、説明責任を全うせよ！



Future of HR

HR deals with the soft side of business and needs not to be measured
(Old Myth)

HRは、ビジネスのソフトサイドであり、測定する必要はない（これは、従来の考え方）

"The impact of HR practices on business results **can and must** be measured. HR professionals **must learn** how to translate their work into financial performance". Dave Ulrich

HRによる仕事への影響度は、測定できるもので、測定すべきものだ。HRプロは、財務指標に転換する手法を学ばねばならない。

"What gets measured gets done, what gets done well gets rewarded, what gets rewarded, gets repeated" John E. Jones

したことを測定すれば、褒美をあげることできる。褒美をもらえれば、同じようにするようになる！

LinkedIn が進めるHRアナリティクス戦略

LinkedInは、LinkedIn Insights と称して、採用中心のHRアナリティクス戦略を推進している。どの地域で採用可能な人材を動的データとして、提供するプロジェクトだ。

調査報告書を参考に、その概要を報告します。

FIND THE RIGHT TALENT IN THE RIGHT LOCATION

TALENT DEMOGRAPHIC AND COMPETITION

The graph below shows supply and demand of talent for a job profile or skill set. This includes talent pool competition in different cities, which can help you make decisions on pipelining, talent acquisition strategy, employer branding investment, and geo-location strategy.

Overview

Professionals on LinkedIn

406K

Competition for Talent

Low Moderate High

Level of competition is in the top 50% compared to other talent pools

Competition Trend

▼ 0.2%

change in avg. InMails per member last 12 months vs. prior 12 months

Supply and Demand Region



The Rise of Analytics in HR

The era of talent intelligence is here

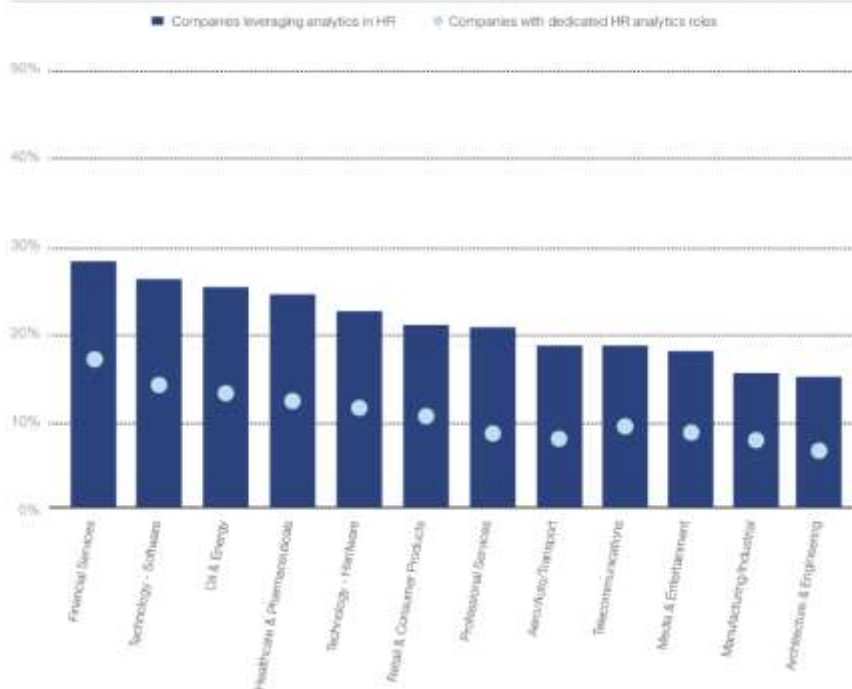
LinkedIn Talent Solutions

		Supply	Competition for Talent		
	Location	Professionals	Demand	Trend	Avg. Annual Comp
1	New York, NY	42K	Higher	↑	\$95K
2	Los Angeles, CA	20K	Hidden Gem	-	\$88K
3	Chicago, IL	20K	Higher	↑	\$94K

12業界にて、平均22%の企業が、 HRアナリティクスを導入

12業界中でも、金融、IT関連企業でのHRアナリティクス導入率が一番高く、大都市に立地する企業では、さらに高い。特に、金融都市のニューヨーク、IT関連企業が多いサンフランシスコでは、導入率が高いのが特徴。

NORTH AMERICA - ALL COMPANIES WITH HR
% OF COMPANIES APPLYING ANALYTICS IN HR BY INDUSTRY



NORTH AMERICA - ALL COMPANIES WITH HR
TOP INDUSTRIES WITH ADOPTION OF HR ANALYTICS BY METRO AREA

1. New York	2. San Francisco	3. Washington, D.C.	4. Chicago	5. Boston
Financial Services & Insurance	Technology - Software	Aero/Auto/Transport	Technology - Software	Technology - Software
Professional Services	Technology - Hardware	Technology - Software	Financial Services & Insurance	Healthcare & Pharmaceutical
Technology - Software	Financial Services & Insurance	Financial Services & Insurance	Technology - Hardware	Financial Services & Insurance
6. Los Angeles	7. Dallas/Fort Worth	8. Atlanta	9. Toronto	10. Seattle
Media & Entertainment	Telecommunications	Technology - Software	Financial Services & Insurance	Technology - Hardware
Healthcare & Pharmaceutical	Technology - Software	Technology - Hardware	Telecommunications	Media & Entertainment
Technology - Software	Financial Services & Insurance	Financial Services & Insurance	Technology - Software	Technology - Software

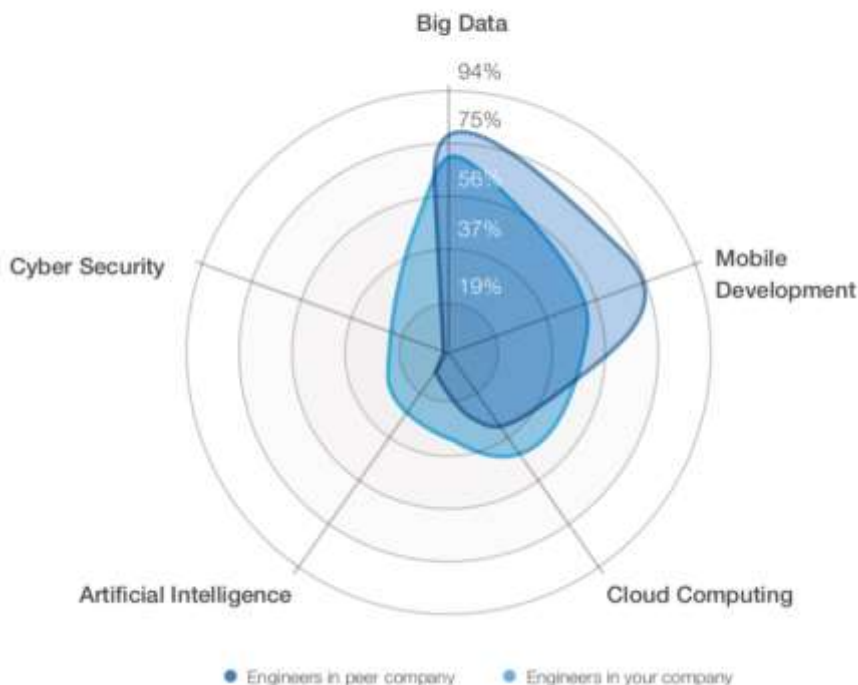
* Top regions in North America are based on the volume of professionals whose profiles indicated they dealt in some capacity with HR analytics work — a subset of these professionals also have HR analytics titles. Only companies with at least 501 employees and with employees who work in HR in general were included in this analysis. Adoption defined based on number of companies in the industry that leverage analytics in HR roles (including those with generic HR titles and HR analytics topics mentioned elsewhere on their profiles).

マイクロソフトでも、IT技師が採用しやすい 地域に研究施設を設置するのが基本方針！

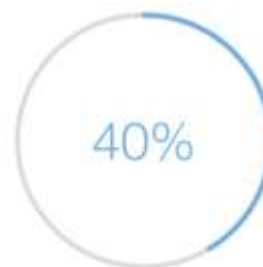
競合企業での技師採用分布がわかるので、補強する分野と採用可能地域が明確につかめるのが最大の利点。

女性人材の採用・定着を目指すには、特別な配慮が必要だが、待遇、給与面で、比較して、戦略を立てることが可能になった。

COMPARING SKILLS DENSITY TO IDENTIFY STRENGTHS & GAPS
YOUR ENGINEERING WORKFORCE HAS A HIGHER CONCENTRATION OF AI, CYBER SECURITY & CLOUD COMPUTING SKILLS COMPARED WITH PEERS



UNDERSTAND ENGAGEMENT WITH FEMALE TALENT

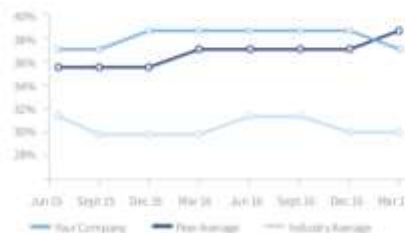


Attracting Female Talent

of members who engaged with you on LinkedIn are women.

*Engagement includes members who follow/view your LinkedIn page or view your jobs.

...As compared to your industry over time
% of engaged members that are women



...Across business functions

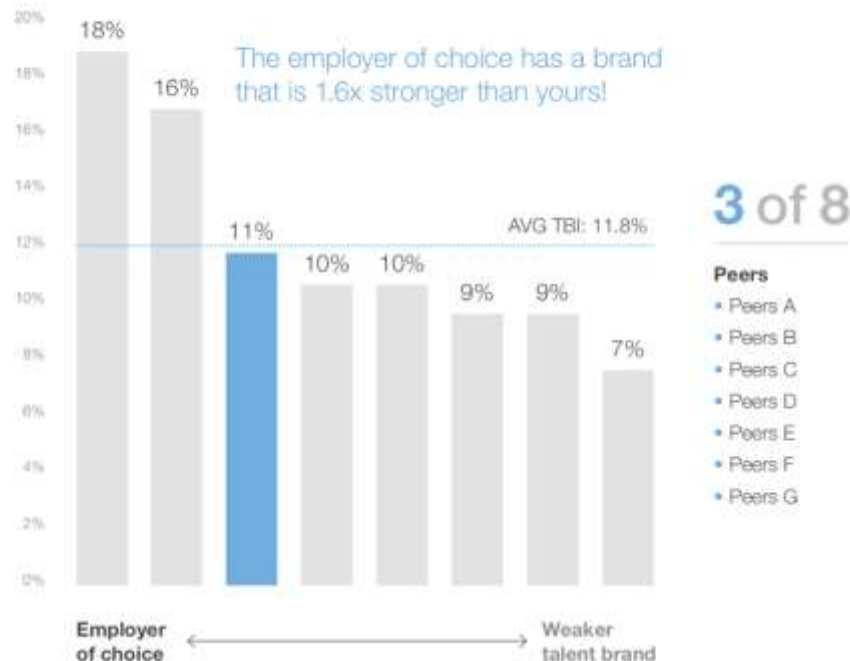
	Your Company	Peer Average	Industry Average
Comms	53%	54%	30%
Engineering	30%	22%	22%
Finance	38%	43%	34%
Human Resources	61%	58%	52%
IT	32%	31%	22%

主要会社での離職率、ブランド力の比較が可能で、戦略的な対策が可能に！

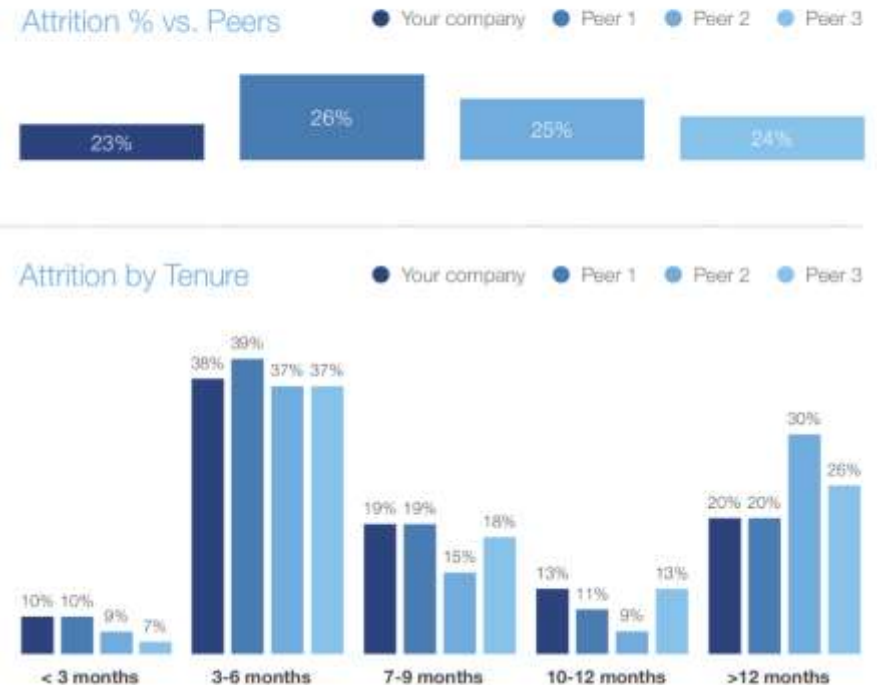
自社と競合社のブランド力の比較が可能なので、それなりの対策が可能に！

他社での磨耗率と比較が可能で、どんな対策が必要なのかを検討する基礎データになる

MEASURING THE STRENGTH OF A COMPANY'S EMPLOYER BRAND
YOUR COMPANY'S TALENT BRAND RANKS THIRD OF EIGHT COMPETITORS



COMPARE ATTRITION RATES AND TENURE WITH INDUSTRY PEERS
YOUR COMPANY'S ATTRITION IS HIGHEST BETWEEN THREE AND SIX MONTHS OF JOINING, COMPARABLE TO INDUSTRY PEERS



豪Common Wealth銀行のHR分析戦略

豪コモンウェルス銀行は、豪連邦政府の市中銀行として、1911年に設立、1991年に民営化された。従業員35,000人のオーストラリア第2の銀行。



Shyft

How To Create An HR Analytics Strategy

By: Wellington Hepburn



Talent analytics とは？

Defining Talent Analytics

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

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

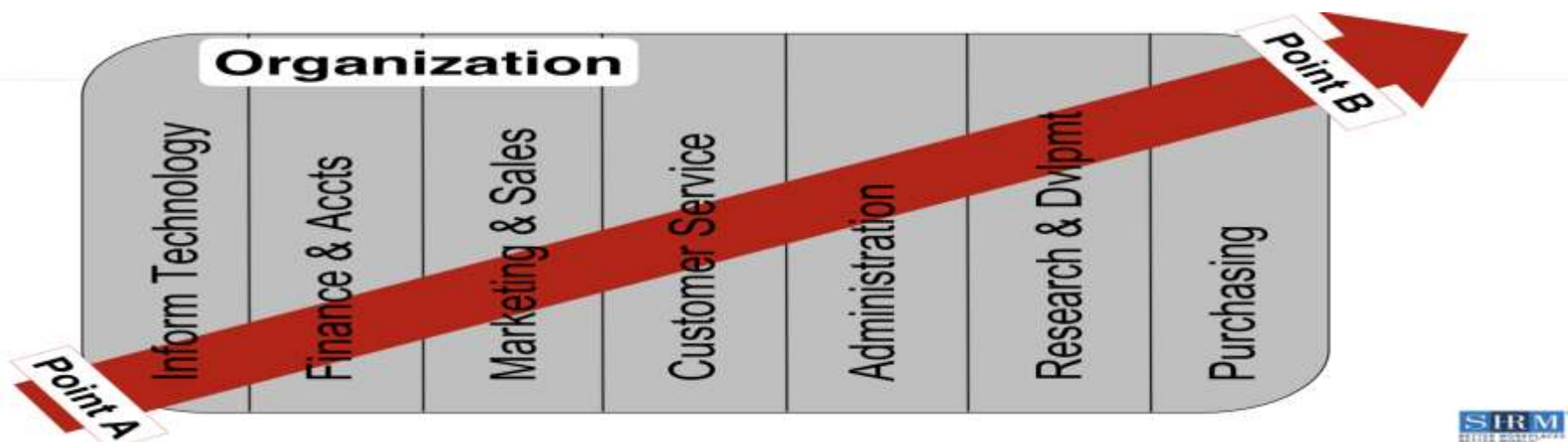


People analyticsは、財務分析、HR分析、監督上の解析を含むものとされ、年齢、学歴、学習データ等の静的データの他に、社員のモチベーション、ストレス、働き具合、満足度を見える化した動的データを加えて、意思決定に役立てようとするものです。この中には、人材のポートフォリオ分析、チームビルディングも含まれます。

会社全体で活用できるTalent 分析

タレント分析は、人事だけのツールではありません。全社のマネジャーが今後の人材開発の方向性を見定め、各部署が協力して、人材開発を進めるための基盤となるものです。多くの企業では、社員からの要望により、これを実施することが多く、そのデータベースを基盤にして、将来の方向性と実施計画を議論します。

その中では、IT部門、財務、マーケティング、営業、監督部門、研究開発部門、購買部門等、あらゆる部門からの協力が必要になり、

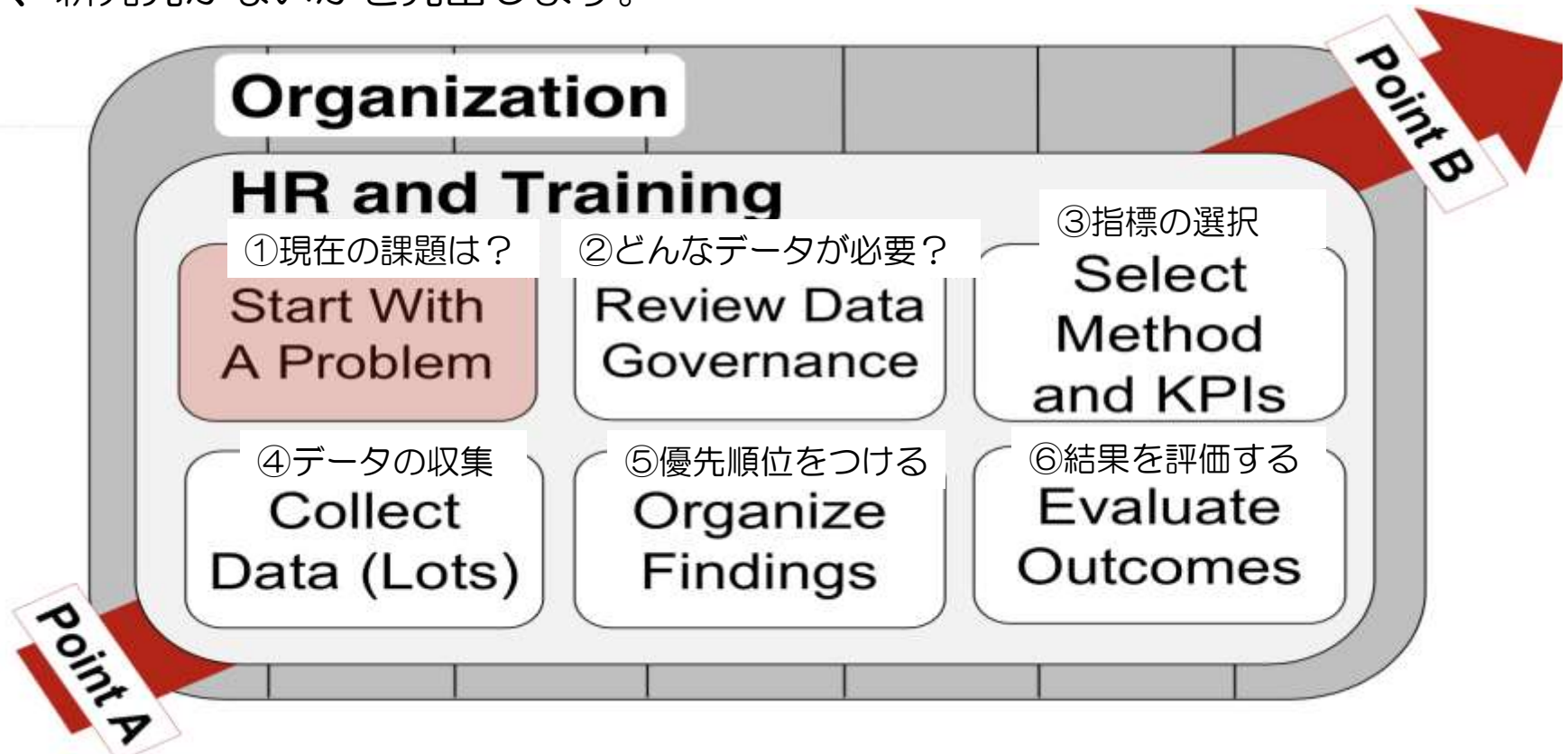


People analyticsの進め方、基本6Step

People analyticsのステップには、6段階があります。

まず、問題を整理して、何が重要な課題なのかを把握します。

今までのデータ統制の現状を把握します。これから注目すべきKPIは何かを明確にします。その際に、どんな解析手法が適当なを検討します。データを収集し、何か、新発見がないかを見出します。



Step 1: 現在の課題は何か？

Start With A Problem: Overview

- Indicate a core business problem (opportunity)
- Involve stakeholders to identify the problem
- Create and agree on a problem statement
- Symptoms ≠ problems. Focus on root causes!

A Problem Statement: Example

If we increase our talent pipelines, streamline our applicant tracking system and improve the accuracy of our job descriptions, then our HR&T Dept can reduce the time to fill by two weeks and increase candidate quality by 10% for Finance vacancies by December 31st 2020.

problem / result

levers / actions

s-holders / time

Start With A Problem: “Applying”



- 各部門で抱える課題を引き出し、その現場を把握することから始めます。
- 現在の課題だけでなく、**将来起こりうる課題**も取り上げることが重要です。

Step2:どんなデータが必要で、どう入手するの？

Data Governance: Overview

- Determine all relevant data sources
- How is data managed? Systems vs silos?
- Data should be: 1) complete, 2) timely, 3) accurate, 4) consistent, 5) conformed and 6) have integrity
- Preserve data privacy and security. Critical!

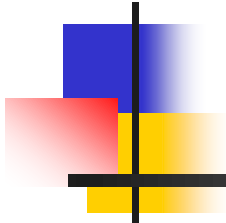
Data Governance: “Applying”



	YES	NO	COMMENTS
VALIDITY - Data should clearly and adequately represent the intended result.			
1 Does the information collected measure what it is supposed to measure? (E.g. A valid measure of overall nutrition is healthy overall health.)			
2 Do results collected fall within a plausible range?			
3 Is there reasonable assurance that the data collection methods being used do not produce over- or under-counting?			
4 Are sound research methods being used to collect the data?			
RELIABILITY - Data should reflect stable and consistent data collection procedures and analysis methods over time.			
1 When the same data collection method is used to measure the same thing, does the result produced always indicate the same thing?			

- Manual data cleansing
- Toolkits and assessments
- DQM corporate solutions

- まず、核となるデータ源を明確にします。
- そのデータは、システムとして、それとも縦割り管理(silos)で。
- データは、必要なものを必要な時に、正確に、きちんと、確実に提供します。
- 守秘義務、セキュリティは？
- データ クレンジングはどうするか？
- ツールキットとアセスメントは？
- DQM(Data quality management)は、どうするか？



Step3:指標の選択 1

Methodology and KPIs: Overview

- Select most appropriate analytics methodology
- Discuss analytics maturity (current and desired)
- Choose Key Performance Indicators (KPIs)
- Validate KPIs with business stakeholders

方法論と主要パフォーマンス指標

- 一番適切な分析手法を選択します
- 現状とあるべき姿の両方を議論します。
- KPIを選択します
- ビジネス上の関係者毎のKPIを設定します。

COMMON METHODOLOGIES:

1. Decision Tree Analysis
2. Simulation Analysis
3. Regression Analysis
4. Correlation Analysis
5. Content Analysis
6. Cost Benefit Analysis
7. Return On Investment

よく使う手法には、次のようなものがあります。

1. 決定ツリー分析
2. シミュレーション分析
3. 回帰分析
4. 関連性分析
5. 内容分析
6. コスト便益分析(CB分析)
7. 費用対効果分析(ROI)

Step3: 指標の選択 2

From Bersin's Talent Analytics Model



タレント分析モデルとして、バーシン版を使用

レベル4：動的データを活用した未来の予測
離職した社員、現在のハイパフォーマーの観測から、やめそうな社員の発見、採用時の活躍予測、未来の状態予測、メンタルヘルスデータの活用

レベル3：動的データの分析結果を示す
日々のデータをモニタリング、ビックデータの活用が進むレベル

レベル2：複数の静的データの掛け合わせによるデータ分析
スキル、人事評価、経験等の複数データの相関分析を実施する

レベル1：単一静的データの分析
単一データに関する分析をおこなうレベル。
評価結果やモチベーションの分析

レベル0：単一データの管理・集計
人事に関する、社員数、履歴情報、勤怠管理情報が全てで、分析ができないレベル

レベル0：分析を行う以前の状態

Step3: 指標の選択3

1 Revenue per employee	Total revenue / total number of employees
2 Revenue per FTE	Total revenue / total number of FTE
3 Profit per employee	Total profit / total number of employees
4 Profit per FTE	Total profit / total number of FTE
5 Overtime per employee	Hours of overtime / total number of hours (contractual hours + overtime) per period
6 Labor cost per employee	Total labor cost / total number of employees
7 Labor cost per FTE	Total labor cost / FTE
8 Labor cost percentage of revenue	Total labor cost / organizational revenue
9 Labor cost percentage of total expenses	Total labor cost / total organizational expenses
10 Absence rate	Number of absence days / total number of working days
11 Absence rate per manager/department	Number of absence days per unit / total number of working days per unit
12 Overtime expense per period	Overtime pay / total pay per period
13 Training expenses per employee	Training expenses / total expenses
14 Training efficiency	Training expenses per employee / training effectiveness
15 Voluntary turnover rate	Employees who left the organization voluntarily / headcount
16 Involuntary turnover rate	Employees who left the organization involuntarily / headcount
17 Turnover rate of talent	Employees who left the organizations and are qualify as high potentials / headcount
18 Turnover rate	Employees who left the organization / headcount
19 Turnover rate per manager/department	Employees who left the organization per unit / headcount per unit
20 Cost of absenteeism	Total cost of absenteeism = Total employee hours lost to absenteeism * hourly pay (including benefits) + Supervisor hours lost in dealing with absenteeism * hourly pay supervisor (including benefits) + other costs (including temporary staff, training, loss of productivity, quality loss, overtime, etc.)

From AIHR's "51 HR Metrics" cheat sheet

例えば、すでに、**ISO版の採用指標**もあるので、これを活用する。

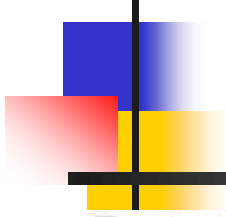
その中に、ないものに関しては、AIHRが提供する**51のHR指標**を利用する。

AIHRでは、People analytics オンライン セミナーを行っており、これは、大変利用価値があります。

例えば、

- 14 HR metrics examples
- 17 Recruiting metrics
- 21 employee performance metrics
- 51 HR metrics (集大成版)

その他、**Center of Talent Reporting**が、約600の**TDRPs Talent Measures Library**を発表していますので、これも参考にしてください。



Step4: データ収集1

Data Collection: Overview

1. Collect Lots of Data
(data categories: individual, group, org)
2. Review Data
3. Organize Data
4. Question Data
5. Cleanse Data
6. Analyze Data

Data Collection: “Applying”

Referenced from “**The Basic Principles of People Analytics**” book published by Analytics In HR (2016).

www.analyticsinhr.com

データ収集の進め方

1. とにかく沢山のデータを集める
(個人、グループ、組織全体なんでもOK)
2. データを振り返る
3. データの関係性を見つける
4. データに疑問を持つ
5. いらないデータを取り払う
6. 残ったデータを分析する

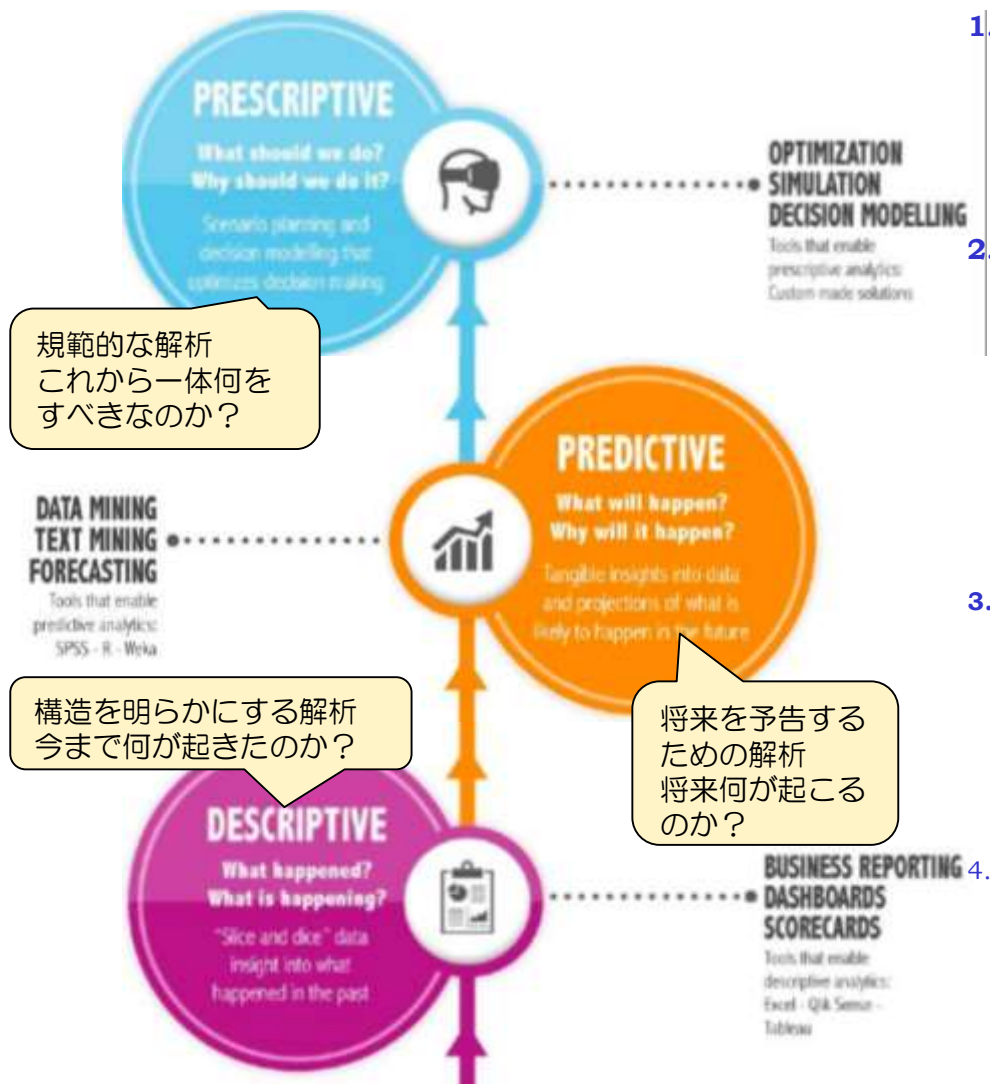
データ収集：応用編

詳細は、「The Basic Principles of People analytics」の本を参照する

注意事項：unconscious biases
無意識の内に、出てくる偏差のことで、これをどう見つけて、是正できるかが、大きな課題になる。

SHRM2019コンファレンスでも、unconscious biasesのセッションがあるので、参照。

Step4: データ収集2



1. **Descriptive analytics**(記述分析)
ビジネス報告書、経営ダッシュボード、スコアカードのように、現在何が起きているのかを判断するための分析
2. **Predictive analytics**(予測分析)
その背景に何があったのか？ 現在の状況から判断して、将来何が起きそうなのか？
具体的手段として、**多変量解析、データマイニング、AI（人工知能）**を活用したものがあります。
3. **Prescriptive analytics**(処方分析)
戦略や目標を達成するには、どんな手法が必要なのか？そのシナリオを提供。最適な意思決定をするための指針となる分析。
例えば、最適配置、シミュレーション、意思決定モデルがあります。
- 4.

Step5: 何が足りないのか？

Organize Findings: Overview

WHO: Who is the primary audience(s)? Needs?

WHY: Sell your findings! Why is it important?

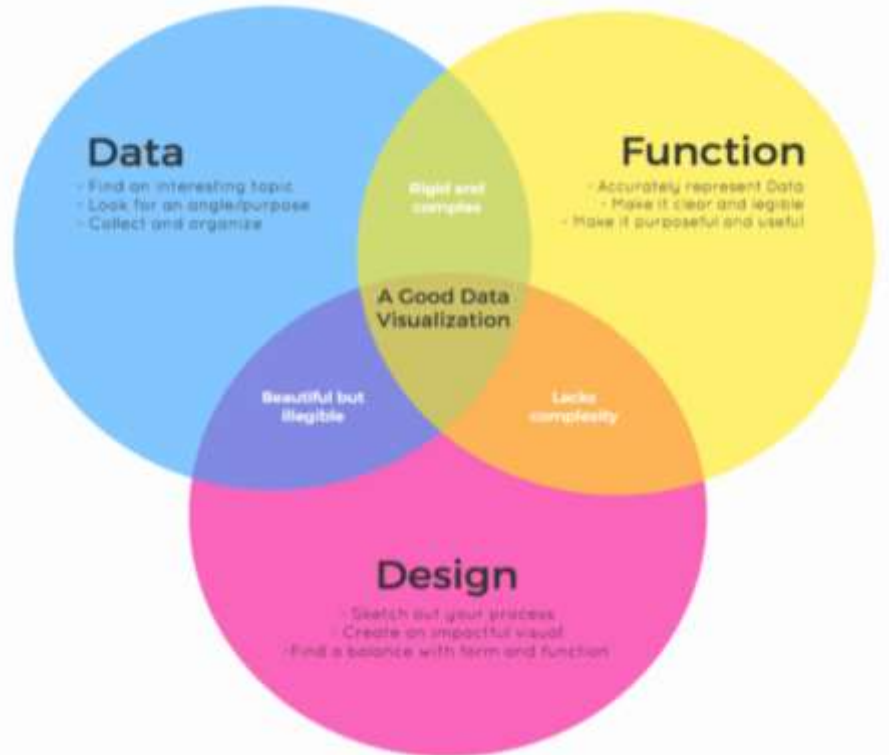
WHAT: Which findings to share? Follow-up plans?

WHEN: Frequency of info sharing? Which medium(s)?

HOW: How will data be “visualized”? Important!



- 主な視聴者は誰なのか？
- それは、なぜ必要なのか？
- 何を共有して、どうすべきなのか？
- 情報共有は、どんな頻度ですべきか？ その手段は？
- どう見える化するべきなのか？ その重要性は？



次の3点に注目せよ！

- Data: どんなトピックスが面白いのか？ その視点は？ 収集して、集大成せよ！
- Function: データを正確に示せ、判読可能な程度に示す！
- Design: 衝撃的に、そのプロセスを示せ、バランス良く、機能的にみせよ！、

Step6: 結論は？

Workshop Conclusion

- Talent Analytics can provide strong benefits.
- Many analytics programs fail. Follow the process.
- Continue growing your analytics knowledge.
- Analytics maturity develops over time. Be patient.

- タレント解析は、強力な便益を提供する
- 多くの解析プログラムは、失敗することが多いが、そのプロセスをしっかりとめせ
- 分析知識を改善することで、役立つものが生まれてくるもの
- 訓練すれば、熟練してくるものだ！

Evaluate Outcomes: “Applying”

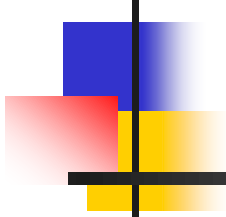


- 見返りは、だんだんと改善し、慣れれば、費用は下がる。
- 行動範囲を広げて、試してみることだ！
- 慣れれば、要領よくできるようになるもの！

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	<u>Ira S. Wolfe</u> , 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	<u>Pankaj Bansal</u> , 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	<u>Jerrod Murr</u> , 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	<u>Lisbeth Claus</u> , 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	<u>Geoff Colvin</u> , 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	<u>Dan Schawbel</u> , 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	<u>Richard Fagerlin</u> , 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	<u>Jennifer McClure</u> , President, Unbridled Talent, LLC	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。



SHRM2019年次総会から得られた要点

1. 飛躍的成長を引き出すには、人事が主導して、全社を支援する体系を構築し、職場全体で支援する体系にすれば、例え、**高い目標でも、実現可能になる！**（HR4.0時代の到来）
2. 世界的な知名度がない中小企業でも、人財育成の仕組み(独自の教育機関、タレント マネジメント等)を構築すれば、**グローバル展開が可能になる**（Cosentinoの事例）
3. 東南アジアの優秀人財の引き留めには、**タレント マネジメントが必須に！**
4. 職場での「**しあわせ感**」が増すと、生産性、離職率・定着率が飛躍的に改善する（LinkedIn, SAPの報告）
5. 北米/中東/豪州のIT、金融業界では、People analyticsが急速に普及が進み、**現場の意識改革による競争力強化**が急速に進んでいる（日本企業は、この点では後進国並み）
6. 経営幹部・マネジャーの登用で、今一番重視されるのは、**ソフトスキルだ！**（LinkedIn報告）
7. **適切な目標設定と結果志向・プロセス志向のKPI**導入で、現場の意識改革を進めば、成功に導くことができる。
8. 人財指標の標準化の進展で、将来、財務指標にも盛り込まれる可能性がある！
もし、良いデータを示せば、**ブランドイメージが高まり、採用、資金調達でも有利に！**
9. しあわせ感の高い職場では、**社員の自律化**が進み、**成長意欲・キャリア志向**が高くなる。
10. トップダウン体質の組織に、ホリクラシーを導入しても、**成功するとは限らない！**（ザッポスの事例が例示）
11. ミレニアル世代のやる気と能力を引き出すには、**効果的なReal-time feedback**が必須に！

- 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10月23日（水）：第44回SHRMコンピテンシー研究会
 - テーマ：Behavioral competency, Consultation competency
 - 2019年11月25日（月）：第45回SHRMコンピテンシー研究会
 - テーマ：Behavioral competency, Critical Evaluation competency
 - 時間：以前同様、19:00-21:30
 - 会場：10/23は、日立ソリューションズタワーB棟4階（品川シーサイド駅から徒歩1分）
11/25は、日本生産性本部、第五セミナー室
 - 会場費：JSHRM会員／おためし会員は、1,000円、一般参加者、2000円
 - 参加条件：基本的には、JSHRM会員が対象ですが、お試し会員も参加可能です。
- 研究会サイト：<https://www.smartvision.co.jp/shrmcompetency.html>

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 11月16日（土）15：00-18：00
- 場所：株式会社スマートビジョン 本社 セミナー室
- 研究会テーマ
 - SHRM e-learning library 2019 視聴報告会を開催します。
 - 主に、SHRM 2019 Conference & Talent management conference から 特ダネ報告
 - **みなさんからの各種の視聴報告**を期待してますので、申し込みください。
 - それを材料にして、現在の日本企業における人材マネジメントの課題する改善するには、何を、どうすべきなのかを考えます。





SHRM e-learning libraryの利用価値

1. 視聴可能対象者：コンファレンスに参加出来なかった会員にも拡大

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

2. SHRM e-learning Libraryの収録範囲

- 現在SHRM2019 annual conferenceまで、**700** sessionsを収録している
- 主にSHRM2017 -2019年次総会のConcurrent sessionを収録
- Talent management conference/ Employment law/Legislative conferenceの一部も収録
- 毎年非常に似た発表をする人には、最新版のものを割愛している
- SHRMの他のコンファレンスで同様の発表をしている場合、これも割愛している

3. 収録方法とクイズへの回答方法

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